سلسلة إصدارات التدريب الإدارى

الحل الابتكارى للمشكلات

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

مؤسسة حورس الدولية

الناشـــر

مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع

١٤٤ ش طيبه- سبورتنج - الإسكندرية

ت . ف : ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٢٠٥٩٨

٢٠٠٦ - ٢٠٠٧

رقم الإيداع بدار الكتب
٢٠٠٦/٢١٩٩٤

الترقيم الدولى I.S.B.N
977-368-135-1

مدير النشر

مصطفى غنيم

أسم المؤلف أ.د. محمد الصيرفى

عنوان المصنف/ سلسلة التدريب الإدارى

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جـرافيـك : أحمـد أمـين

الإخراج الفنى : أحمـد أمـين

بسم الله الرحمن الرحيم

"ولا يزال الذين كفروا في مرية منه حتى تأتيهم

الساعة بغتة أو يأتيهم عذاب يوم عقيم"

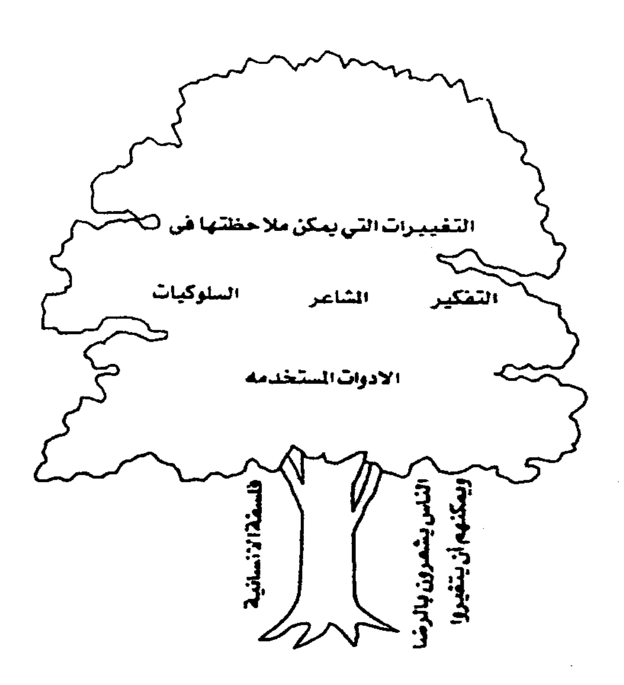
صدق الله العظيم

سورة الحج (أية رقم ٥٥)

المحتويات

تقديم

عزيزى القارئ ... إذا ما نظرت إلى أسس التعاملات الشخصية بين الأفراد فربماً تجد أنها تمثل كشجرة يوضحها الشكل التالى:



شجرة تحليل أسس التعاملات الشخصية

ومثل أى شجرة تمتد أصول شجرة تحليل أسس التعاملات الشخصية إلى أعماق كبيرة بالأرض. وفى هذه الحالة تمثل الأرض. كل من أراء الأشخاص وسلوكياتهم الحالية وخبراتهم السابقة وتفاعلاتهم مع الآخرين، سواء أكانت إيجابية أو سلبية.

كما تحتوى الشجرة على جذع يعطى لها شكلاً وبناءاً، ويمر من خلاله الغذاء من الأرض إلى الأوراق والأزهار والثمار. وتعود نتائج عملية التمثيل الضوئى فى الأوراق لتغذى أجزاء الشجرة كافة وتمكنها من أن تنمو وتصبح أكثر قوة ونشاطاً. ويعد الجذع بمثابة فلسفة الإنسانية، وتؤكد هذه الفلسفة أن كل

شخص بالفعل ذى قيمة وأهمية ويستحق الاحترام، وعلى نحو دارج، أصبحت تلك الفلسفة تتمثل فى عبارة "أنا بخير، وأنت بخير"، أو على نحو أكثر دقة، "أنا راض عن نفسى، وأنت راض عنى، فأنا أحترم نفسى وأحترمك، وأتقبل نفسى هكذا وأتقبلك، كما أننى أثق بأنك تبادلنى الشعور نفسه.ويشير المضمون الخفى لهذا المعتقد إلى أننا حين نتعامل مع هؤلاء الذين يحيطون بنا "كما لو كنا" راضين عن أنفسنا، و"كما لو كانوا" راضين عن أنفسهم، فإننا ندعو صفة "الرضا" التى تكمن بداخلنا للظهور فى أفعالنا، وباستنباط مضمون هذه الفلسفة نستطيع أن نقول أن كل شخص يستطيع أن يفكر ويتدبر أمور نفسه ويتخذ قراراته ويحل مشاكله وينمو ويتغير، **وكثيرا ما قد يتصرف الناس بطرق تنم عن عدم رضاهم عن أنفسهم وسخطهم علينا. وينشأ هذا التصرف نتيجة استخدام استراتيجيات غير فعالة فى الاتصال والتفاعل مع الآخرين. ويمكن أن يتغير مثل هذا التصرف عن طريق اللجوء إلى اتجاه الرضا عن النفس والآخرين والاستعانة بالمعلومات الصحيحة.**

وتتمثل حيوية وصحة شجرة تحليل أسس التعاملات الشخصية فيما تنتجه من أوراق وأزهار وثمار. ما يعمل كل من جذر وجذع الشجرة على إمكان إنتاج كل من تلك الأشياء، وتتضمن منتجات شجرة تحليل أسس التعاملات الشخصية التغييرات التى يمكن ملاحظتها فى التفكير والمشاعر والسلوك. وتعد هذه الأشياء بمثابة هدفا لوجود الشجرة وسببا يفسر أهمية وجودها. بالإضافة إلى إحداث بعض التغييرات فى الناس. وكإحدى الأنظمة الطبيعية، ينمو تحليل أسس التعاملات الشخصية ويتغير ويتطور عندما تتولد بعض الأفكار الجديدة وتتكامل مع بعضها البعض لتكون جزءا لا يتجزأ من النظرية الأساسية. وتعد تلك العملية بمثابة الغذاء الذى يعود من الأوراق إلى الجذور ليغذى الجذع الممتد فى الأرض ليعود مرة أخرى بامدادنا بعدد من الأنماط السلوكية التى:

- تقدم معدلا من الأدوات والاستراتيجيات التى يمكن تعلمها والتى تؤثر تأثيرا فعالا فى تعزيز الاتصال على المستويات كافة.
- تمدنا بلغة بسيطة يستطيع الناس من خلالها تعلم كيفية وصف خبراتهم وتجاربهم، ومثل أى لغة جديدة، فإنها تحتاج إلى الممارسة فى البداية، ثم تؤدى الممارسة إلى مزيد من الطلاقة فى استخدامها.
- تعد إحدى النماذج التى تساعد الناس على اتخاذ القرار الصائب. ويستطيع الناس من خلالها تخير السلوكيات التى يودون تغييرها وتوقيت تغييرها واتخاذ القرار بشأن إذا ما كانوا يرغبون فى تغييرها، ويرتبط هذا بالاتجاه القائم على إبرام التعاقدات الخاصة بالاحترام المتبادل واحترام الذات ووضوح الهدف فى التعاملات.

ومن هذا المنطلق عزيزى القارئ نبدأ معا هذا البرنامج والذى يعتمد عليك عزيزى القارئ أولا وأخيرا فى فهم واستيعاب موضوعاته والتى حرصنا على تقديمها بشكل سلس وبسيط.

والله الموفق ....

أ. د. محمد الصيرفى

٠١٢/٣٦٩٥٨٧

عزيزى القارئ ...

حتى نحقق الاستفادة المرجوة من هذا البرنامج يجب أن تكون مكتسبا لمجموعة من الصفات وهذه الصفات قدتم وضعها خلال الاستبيان التالى لذا يرجى الإجابة بصدق وأمانة على أسئلة هذا الاستبيان للتأكد من توافر السمات المطلوبة لديك أما فى حالة عدم توافرها يرجى الرجوع إلى مجموعة وبرامج التدريب الخاصة بالقيادة للمؤلف لمحاولة اكتسابها.

مقياس

القدرات على التعامل مع المشكلات(*)

أولا: يرجى اختيار صفة واحدة من بين الصفتين الواردتين ضمن الفقرات (١-٣٢) والتى تعتقد أنها أكثر وصفا لنفسك:

١- أ. كفوء
ب. ذو حكمة

٢- أ. واع
ب. متمكن

٣- أ. متعاون
ب. مبدع

٤- أ. ودى
ب. مرح

٥- أ. نشيط
ب. طموح

٦- أ. مثابر
ب. مستقل فى رأيه

٧- أ. مخلص
ب. جدير بالثقة

٨- أ. حازم
ب. شجاع

(*) المجلة العربية للإدارة بتصرف.

٩- أ. مجد
ب. عملى

١٠- أ. مدير
ب. قوى الحجة

١١- أ. غير متأثر
ب. منتبه

١٢- أ. متوقد الذهن
ب. متروى

١٣- أ. عطوف
ب. ممازح

١٤- أ. فعال
ب. واضح التفكير

١٥- أ. واقعى
ب. لبق

١٦- أ. مقدام
ب. عقلانى

١٧- أ. رقيق
ب. صريح

١٨- أ. متطور
ب. مقتصد

١٩- أ. أصيل
ب. هادئ

٢٠- أ. عميق التفكير
ب. عادل

٢١- أ. متوازن
ب. حاذق

٢٢- أ. اجتماعى
ب. راسخ

٢٣- أ. وفى
ب. مستبشر

٢٤- أ. لطيف
ب. متواضع

٢٥- أ. متحمل للمسؤولية
ب. يعول عليه

٢٦ أ. وقور
ب. مهذب

٢٧- أ. خصب الخيال
ب. مسيطر على الذات

٢٨- أ. حى الضمير
ب. سريع البديهة

٢٩- أ. منطقى
ب. متكيف

٣٠ أ. عاطفى
ب. صبور

٣١- أ. مستقر الرأى
ب. بعيد النظر

٣٢ أ. أمين
ب. نبيل

ثانيا: يرجى اختيار صفة واحدة من بين الصفتين الواردتين ضمن الفقرات (٣٣-٦٤) والتى تعتقد أنها أقل وصفا لنفسك:

٣٣ أ. خجول
ب. كسول

٣٤ أ. غير طموح
ب. متهور

٣٥- أ. صاخب
ب. متكبر

٣٦ أ. انفعالى
ب. عنيد

٣٧- أ. فج
ب. مشاكس

٣٨ أ. غير ودى
ب. أنانى

٣٩- أ. متصنع
ب. كئيب

٤٠ أ. متصلب
ب. لا مبالى

٤١- أ. مغرور
ب. صبيانى

٤٢ أ. سطحى
ب. بخيل

٤٣- أ. متقلب
ب. طائش

٤٤- أ. تبريرى
ب. سريع الغضب

٤٥- أ. متوتر
ب. حاد الطبع

٤٦- أ. غامض
ب. اتكالى

٤٧- أ. متذبذب
ب. متكلف

٤٨- أ. عصبى
ب. ضيق الصدر

٤٩- أ. مهمل
ب. أحمق

٥٠- أ. فاتر الشعور
ب. مغرور

٥١- أ. حزين
ب. مراوغ

٥٢- أ. مرتبك
ب. متذمر

٥٣- أ. ضعيف
ب. محب لذاته

٥٤- أ. جاف
ب. مركزى

٥٥- أ. طائش
ب. متمرد

٥٦- أ. صعب الإرضاء
ب. مطيع

٥٧- أ. متطرف
ب. متشائم

٥٨- أ. متملق
ب. ساخر

٥٩- أ. عديم الراحة
ب. متأسى

٦٠- أ. ظنون
ب. استفزازى

٦١- أ. مستاء
ب. مهذار

٦٢- أ. انتهازى
ب. امتعاضى

٦٣- أ. مخادع
ب. سريع الانفعال

٦٤- أ. عديم الشعور بالمسئولية
ب. عجول

مفاتيح مقياس سمات القدرة على التعامل مع المشكلات

القدرة الإشرافية

السؤال	الصفة	الوزن
٤	ب	٢
٥	أ	٢
١٤	ب	٣
١٥	ب	٣
٢١	أ	٢
٢٣	أ	٣
٢٥	أ	٣
٢٧	أ	٣
٣٠	أ	٢
٣١	ب	٣
٣٣	ب	١
٣٤	أ	٢
٣٥	أ	٤
٣٦	ب	١
٤١	أ	٣
٤٢	أ	٢
٤٤	ب	١
٤٩	ب	٢
٥٠	أ	٢
٥١	أ	٢
٥٤	أ	١
٥٦	ب	٣
٦٠	أ	٢
٦١	أ	٢
مج	٢٤	٥٤

الذكاء

السؤال	الصفة	الوزن
٣	ب	٤
٤	ب	٢
٨	أ	٢
٩	ب	١
١٠	ب	٢
١٢	أ	٢
١٣	أ	٢
١٦	ب	٤
١٩	ب	٢
٢٢	ب	١
٢٤	أ	١
٢٥	أ	٣
٢٧	أ	٠
٣٤	ب	١
٣٥	ب	١
٣٧	ب	٢
٣٩	أ	٢
٤٠	ب	٢
٤٢	أ	٢
٤٣	أ	١
٤٥	أ	١
٤٦	ب	٣
٤٧	ب	١
٤٨	ب	٢
٥٠	أ	٣
٥٢	ب	١
٥٣	أ	٢
٥٤	أ	٣
٥٥	أ	٤
٥٨	أ	٢
٥٩	أ	١
٦٠	ب	١
٦١	ب	١
٦٢	أ	١
٦٤	أ	٢
مج	٣٥	٧٠

المبادأة			الثقة بالنفس			الحسم		
السؤال	الصفة	الوزن	السؤال	الصفة	الوزن	السؤال	الصفة	الوزن
٣	ب	٣	٢	ب	٢	١	أ	٢
٩	أ	٢	٧	ب	١	٨	أ	١
١١	ب	٣	١١	ب	١	٩	أ	٢
١٢	ب	٢	١٢	أ	٢	١٠	ب	١
١٧	ب	٣	١٣	أ	١	١٢	أ	١
١٩	ب	٢	١٦	ب	٢	١٦	أ	١
٢١	ب	٣	١٨	أ	٢	١٩	أ	١
٢٥	أ	٥	٢٠	أ	١	٢٢	أ	١
٣٢	أ	٢	٢٢	ب	١	٢٤	أ	١
٣٣	ب	٣	٢٤	أ	٢	٢٦	أ	١
٣٥	ب	٣	٢٥	أ	٢	٣٠	أ	١
٤٧	ب	٣	٢٦	أ	١	٣٤	أ	٣
٥٣	أ	٣	٢٧	ب	١	٣٨	أ	١
٥٧	ب	٢	٣٠	ب	١	٤٢	ب	١
٥٩	ب	٣	٣١	ب	١	٤٥	ب	١
٦٠	أ	٥	٣٣	ب	٢	٥٠	أ	٢
٦١	أ	٤	٣٧	أ	١	٥٣	أ	١
مج	١٧	٤٦	٣٨	ب	١	٥٧	أ	١
			٤١	ب	٢	٦٠	أ	٢
			٤٢	ب	١	٦١	أ	٢
			٤٣	أ	٢	٦٣	أ	١
			٤٦	أ	١	مج	٢١	٣٤
			٥٠	أ	٢			
			٥١	أ	٢			
			٥٣	أ	٢			
			٥٦	ب	١			
			٥٧	أ	١			
			٥٨	أ	١			
			٥٩	ب	٢			
			٦٠	أ	٢			
			٦٢	أ	١			
			مج	٣١	٤٥			

الرجولة والأنوثة			النضوج			الألفة مع الجماعة		
السؤال	الصفة	الوزن	السؤال	الصفة	الوزن	السؤال	الصفة	الوزن
٥	ب	١	١	ب	١	٢	ب	٢
٦	أ	٢	٢	ب	٣	٤	ب	١
١١	ب	١	٦	أ	٤	٩	أ	٢
١٢	ب	١	٨	ب	١	١٢	أ	١
١٨	أ	١	١٠	ب	٢	١٣	ب	٢
٢٣	ب	٢	١٢	ب	٢	٢١	أ	١
٢٤	ب	١	١٣	أ	١	٢٥	ب	٢
٢٩	أ	١	١٥	ب	١	٣١	أ	٢
٣٠	ب	١	١٦	أ	٢	٣٤	أ	٢
٣٢	أ	١	١٨	أ	١	٤٢	ب	١
٣٣	ب	١	٢٠	ب	٤	٤٣	أ	١
٣٤	ب	١	٢١	أ	١	٤٤	ب	٢
٣٦	ب	١	٢٢	ب	٤	٤٥	أ	٢
٣٨	أ	١	٢٨	أ	١	٥٢	أ	٢
٣٩	ب	١	٣٣	ب	١	٥٤	أ	٢
٤٠	أ	١	٣٤	ب	١	٦٠	أ	٢
٤٦	ب	١	٣٥	ب	٣	٦٣	ب	٢
٤٨	أ	١	٣٧	ب	١	ج	١٧	٢٩
٥٢	ب	١	٣٨	ب	٣			
٥٥	أ	١	٤٠	أ	٣			
٥٩	ب	١	٤٣	أ	١			
٦٠	أ	١	٤٦	ب	٢			
٦٤	أ	١	٤٨	ب	٣			
مج	٢٣	٢٥	٥٩	ب	١			
			٦٠	أ	٤			
			٦١	أ	٢			
			٦٣	أ	٢			
			مج	٢٧	٥٥			

دافع الإنجاز			تحقيق الذات			الحاجة للقوة		
السؤال	الصفة	الوزن	السؤال	الصفة	الوزن	السؤال	الصفة	الوزن
١	ب	١	٣	ب	٢	٧	أ	١
٢	ب	٣	٨	أ	٢	١٢	ب	١
٣	ب	٣	١١	ب	١	١٨	أ	١
٦	أ	٤	١٢	أ	٢	٢٠	ب	١
٧	ا	٢	١٤	ب	٢	٢٤	أ	١
٢٠	ب	٤	٢١	ب	٢	٣٠	ب	١
٢٥	أ	٣	٢٦	أ	١	٣٣	ب	١
٢٦	أ	٣	٣٣	ب	٢	٣٤	أ	١
٢٧	أ	٣	٣٦	أ	١	٣٥	ب	٢
٣٢	ب	٣	٤٩	ب	١	٣٧	أ	١
٤١	ب	٥	٥٦	ب	١	٤٢	ا	١
٤٧	ب	٢	٦٠	أ	١	٤٨	أ	١
٤٩	ب	٤	مج	١٢	١٨	٥١	أ	١
٥٠	أ	٣				٥٨	أ	١
٥٣	ا	٦				٥٩	أ	٢
٥٥	أ	٦				٦٣	ب	٢
٥٩	ب	٤				٦٤	أ	١
٦١	أ	٢				مج	١٧	٢٠
٦٣	أ	٣						
٦٤	أ	٢						
مج	٢٠	٦٦						

الحاجة إلى المردود المالى			الحاجة للأمان		
السؤال	الصفة	الوزن	السؤال	الصفة	الوزن
٦	ب	١	٣	أ	٢
١٣	أ	١	٧	ب	١
١٦	ب	١	٨	أ	١
٢٢	أ	١	١١	أ	٢
٢٩	أ	١	١٢	ب	١
٥٧	أ	١	١٤	أ	١
٥٩	أ	١	١٨	ب	١
٦٠	ب	٣	٢٠	أ	١
مج	٨	١٠	٢١	أ	١
			٢٧	ب	٣
			٣١	أ	٢
			٣٦	ب	١
			٣٧	ب	٢
			٤٥	أ	١
			٤٩	أ	١
			٥٣	ب	١
			٥٧	أ	١
			مج	١٧	٢٣

والآن عزيزى القارئ ... تعالى مع إلى مقياس حل المشكلات ...

مقياس حل المشكلات

يتضمن مقياس حل المشكلات عبارات تصف الطريقة التى يستخدمها الناس عادة فى التعامل مع مشكلات الحياة اليومية، يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباقها على طريقتك الخاصة فى حل المشكلات وذلك بوضع إشارة (√) مقابل العبارة فى العمود المناسب، مع ملاحظة أن هذا المقياس ليس اختبار للتحصيل أو الشخصية، بل هو أداة تساعدك فى معرفة أسلوبك فى تناول المشكلات.

يرجى الإجابة بدقة وأمانة، شكر لتعاونك ...

الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة بسيطة إلى حد ما	لا تنطبق أبدا
١- انظر إلى المشكلات كشئ طبيعى فى حياة الإنسان				
٢- أعمل على جميع المعلومات حول المكلة التى تواجهنى				
٣- أفكر بالجوانب الإيجابية والسلبية لكافة الحلول المقترحة				
٤- أفكر بكافة البائل التى قد تصلح لحل المشكلة.				
٥- أركز انتباهى على النتائج الفورية للحل وليس على النتائج البعيدة.				

الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة بسيطة إلى حد ما	لا تنطبق أبدا
٦- اعتقد بأن لدى القدرة على التعامل مع مشكلات الحياة اليومية.				
٧- أحاول تحديد المشكلة بشكل واضح.				
٨- أجد من الصعب التفكير فى حلول متعددة للمشكلة.				
٩- أحصر تفكيرى بالجوانب الإيجابية للحل الذى أميل إليه.				
١٠-اختار الحل الأسهل بغض النظر عما يترتب على ذلك.				
١١-استخدم أسلوبا منظما فى مواجهة المشكلات.				
١٢-عندما أحس بوجود مشكلة فإن أول شئ أفعله التعرف على ماهية المشكلة بالضبط.				
١٣-أجد تفكيرى منحصرا فى حل واحد للمشكلة.				
١٤-أحصر تفكيرى بالجوانب السلبية للحل الذى لا أميل إليه.				
١٥-أحرص على تقييم الحلول بعد تجريبها فى الواقع.				

الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة بسيطة إلى حد ما	لا تنطبق أبدا
١٦-أجد صعوبة فى تنظيم أفكارى عندما تواجهنى مشكلة.				
١٧-أحرص على استخدام عبارات محددة فى وصف المشكلة.				
١٨-أجد نفسى منفعلا حيال المشكلة إلى درجة تعيق قدرتى على التفكير.				
١٩-أحاول التنبؤ بما سوف تكون عليه النتائج قبل أن اتبنى حلا معينا.				
٢٠-أعيد النظر فى الحلول بعد تطبيقها بناء على مدى نجاحها.				
٢١-عندما تواجهنى مشكلة فإننى اتصرف دونما تفكير.				
٢٢-اتفحص العناصر المختلفة للموقف المشكل.				
٢٣-أسأل الآخرين عن رأيهم لكى أتعرف على الاحتمالات المختلفة للحل.				
٢٤-اختار الحل الذى يرضى الأخرين بغض النظر عن فاعليته.				

الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة بسيطة إلى حد ما	لا تنطبق أبدا
٢٥-عندما يكون حلى للمشكلة غير ناجح فإننى أحاول معرفة سبب ذلك.				
٢٦-أحرص على تأجيل التفكير فى أية مشكلة تواجهنى.				
٢٧-عندما تواجهنى مشكلة لا أعرف بالضبط كيف أحددها.				
٢٨-لدى القدرة على التفكير بحلول جديدة لأية مشكلة.				
٢٩-أفكر بما يمكن أن يترتب على الحل فى المدى القريب.				
٣٠-أصر على تنفيذ الحل الذى توصلت إليه حتى عندما يظهر لى فشله فى حل المشكلة.				
٣١-أتجنب التحدث عن الموضوع الذى تواجهنى فيه مشكلة.				
٣٢-لا أعرف كيف أصف المشكلة التى أواجهها.				
٣٣-عندما تواجهنى مشكلة أفكر بكافة الحلول الممكنة قبل أن اتبنى واحدا منها.				

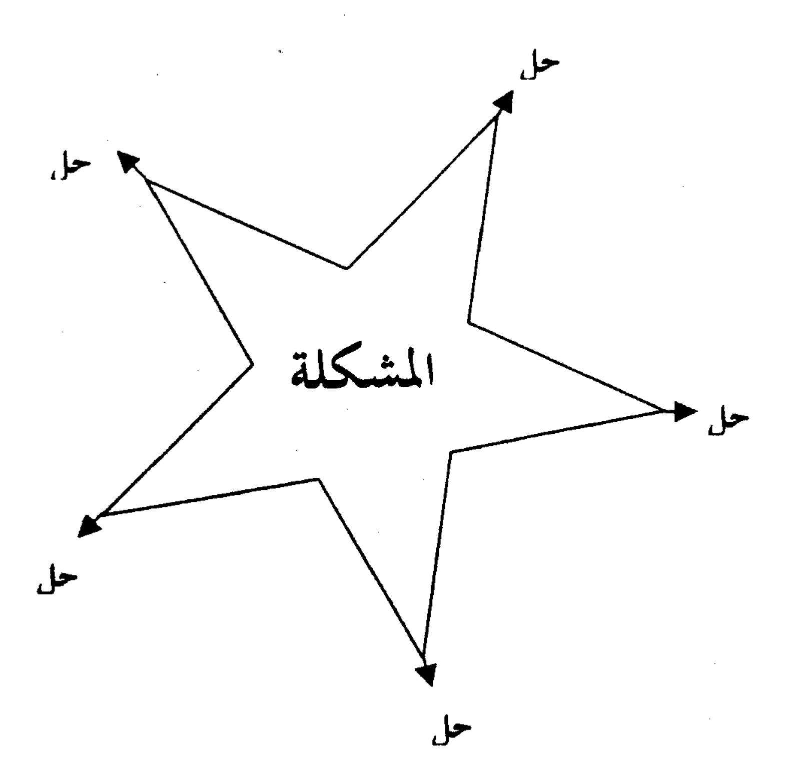
الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة بسيطة إلى حد ما	لا تنطبق أبدا
٣٤-أضع خطة لتنفيذ الحلول المناسبة.				
٣٥-ينتابنى شعور بالغضب والعصبية عندما أجد أن الحل الذى توصلت إليه كان فاشلا.				
٣٦-ينتبانى شعور باليأس إذا واجهتنى أية مشكلة.				
٣٧-عندما تواجهنى مشكلة لا أعرف من أين أبدأ بحلها.				
٣٨-عندما تواجهنى مشكلة فإننى استخدم فى حلها أول فكرة تخطر على بالى.				
٣٩-عندما تواجهنى مشكلة فإننى اختار الحل الأكثر احتمالا للنجاح.				
٤٠-عندما تواجهنى مشكلة فإننى لا أشغل نفسى بتقييم الحلول التى أتوصل إليها.				

الإعداد للحل الإبداعى:

أولاً: ما المشكلة ...؟



فى رأينا فإن المشكلة هى: "موقف ذو حلول متعددة يصعب الاختيار من بينها"



ومثال على ذلك فإن الشخص الذى يملك قميصا واحدا ليس لـــه أية مشكلة حينما يرغب فى الخروج من منزله وذلك على خلاف الشخص الذى يملك عشرة من القمصان مثلا فإنه سوف يحتار أى قميص سوف يلبسه.

* الشاب الذى تعرض عليه فرص عمل واحدة لا توجد لديه أى مشكلة حيث لا يجد أمامه سوى هذه الفرصة أما أن يختارها أو يرفضها وذلك على خلاف الشاب الذى يتواجد أمامه أكثر من خمس فرص عمل مثلا فإنه سوف يقارن بين مزايا وعيوب كل فرصة أى أنه توجد أمامه مشكلة اختيار أى فرصة منها.

ترجع صعوبة الاختيار إلى صعوبة تشخيص المشكلة أى عدم وضوح المشكلة حيث يتطلب ذلك الوضوح الإجابة على العديد من الأسئلة مثل:

١- ما هى الأسباب التى أدت إلى ظهور المشكلة؟
٢- ما هى طبيعة المشكلة (مالية، فنية، إدارية، ... سلوكية)؟
٣- ما هى موقع المشكلة ونطاقها؟
٤- ما هى درجة تكرر هذه المشكلة؟ وتوقيت حدوثها؟
٥- ما هى درجة الانحراف عن الوضع المرغوب؟
٦- ما هو الضبط الحاكم لهذه المشكلة؟
٧- ما هى الآثار السلبية المتوقعة لهذه المشكلة؟
٨- ما مدى ثبات أو تفاقم آثار المشكلة.
٩- ما هى العوامل المواتية والعوامل المعاكسة؟
١٠-ما هو التوقيت المناسب لصنع القرار؟

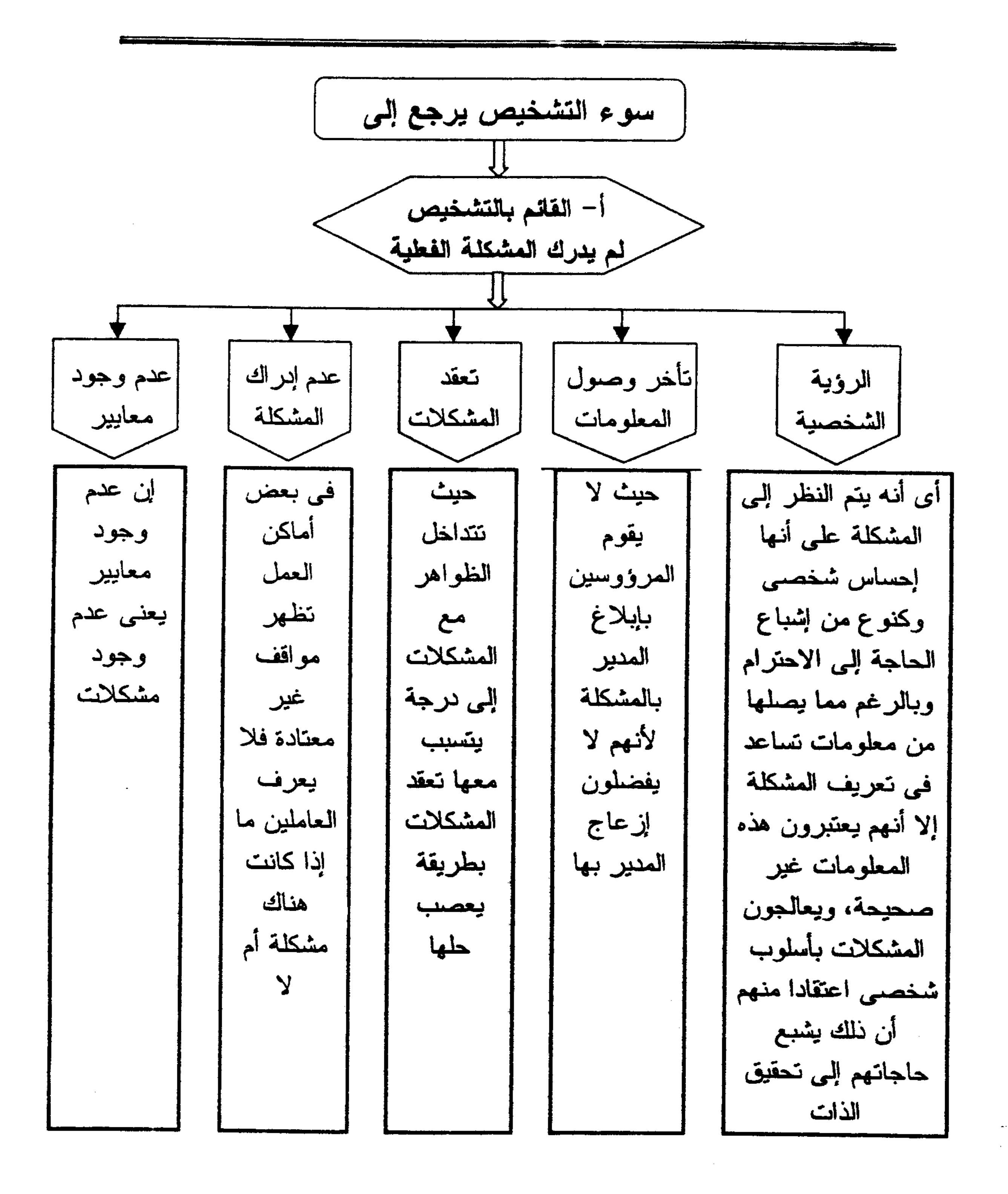
كما أن صعوبة التشخيص قد ترجع فى الأغلب الأعم إلى ثلاثة عوامل أساسية هى:

أ- أن القائم بحل المشكلة لم يدرك المشكلة الفعلية أو لم يرها حيث قد لوحظ أن:

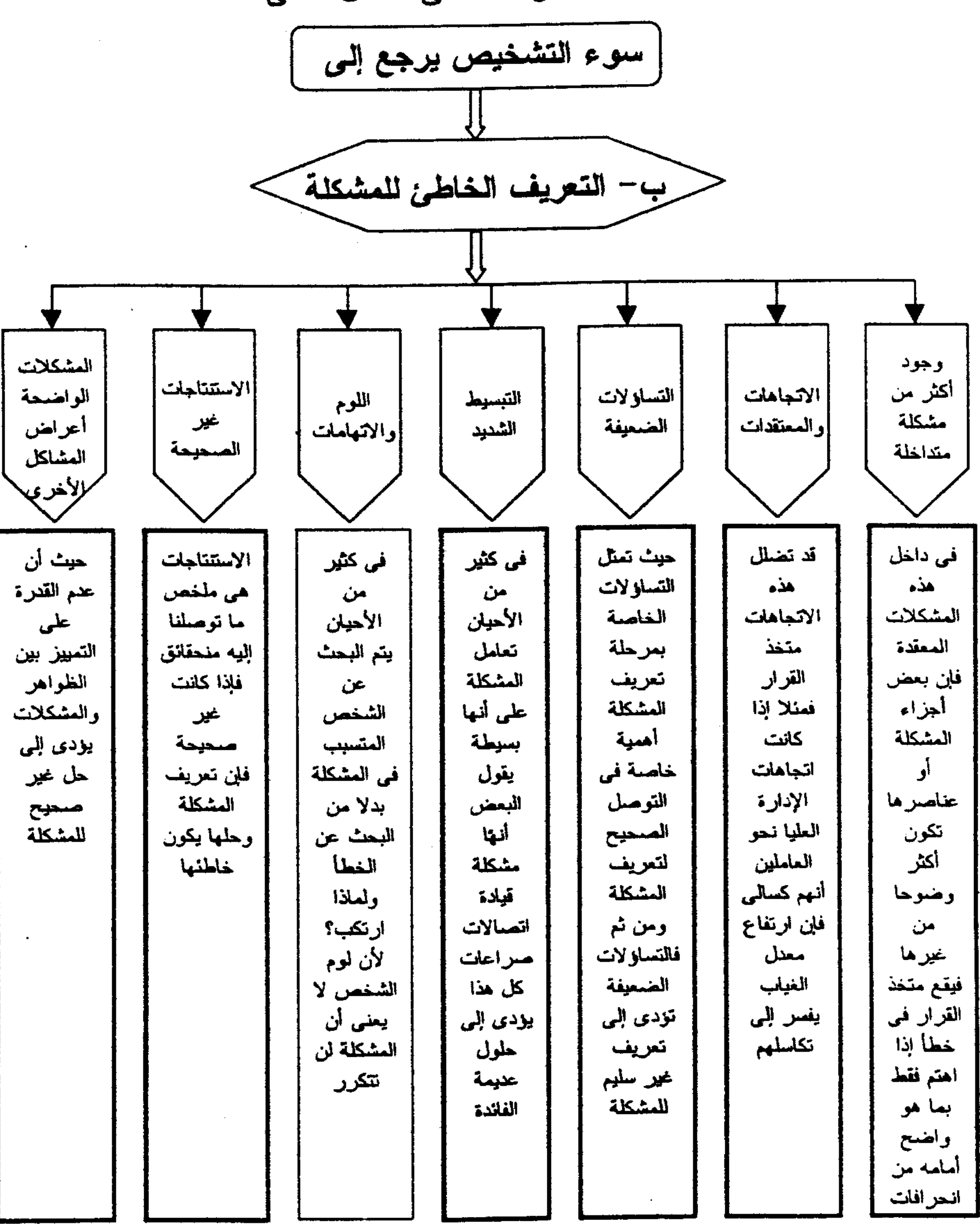
- بعض الأفراد يعالجون المشكلة من جانب رؤيتهم الشخصية فهم ينظرون إلى المشكلة على أنها مجرد إحساس شخصى وكنوع من إشباع الحاجة للاحترام.
- المعلومات لم تصل فى وقت ظهور المشكلة أو أنها لم تشر إلى وجود مشكلة.
- المشكلة معقدة لدرجة أن القائم بحل المشكلة يجد صعوبة فى فهمها.
- عدم القدرة على الإحساس بالمشكلة.
- عدم وجود معايير وأهداف الأمر الذى يعنى عدم وجود مشكلات.

والآن إذا ما عدنا إلى الشاب الذى لديه أكثر من قميص فإننا قد نرى هذا الشاب يرتدى قميصا معينا لأنه يشعر أنه أغلى المقصان ثمنا ومن ثم يكون ارتداء القميص يمثل نوع من إشباع الحاجة إلى الظهور دون أن يدرك هذا الشاب أن ارتداء ذلك القميص قد لا يتناسب مع الوقف الذى يضع الشاب فيه نفسه – لون القميص أحمر والموقف حالة وفاة – أو ربما يرتدى الشاب هذا القميص لأنه لم تتوافر لديه معلومات كافية عن حالة الوفاة الذهاب إليها أو قد لا يدرك الشاب تقاليد العائلة الذاهب لتقديم العزاء إليها ... إلخ.

ولعل الشكل التالى يسهم فى إيضاح ما سبق ...

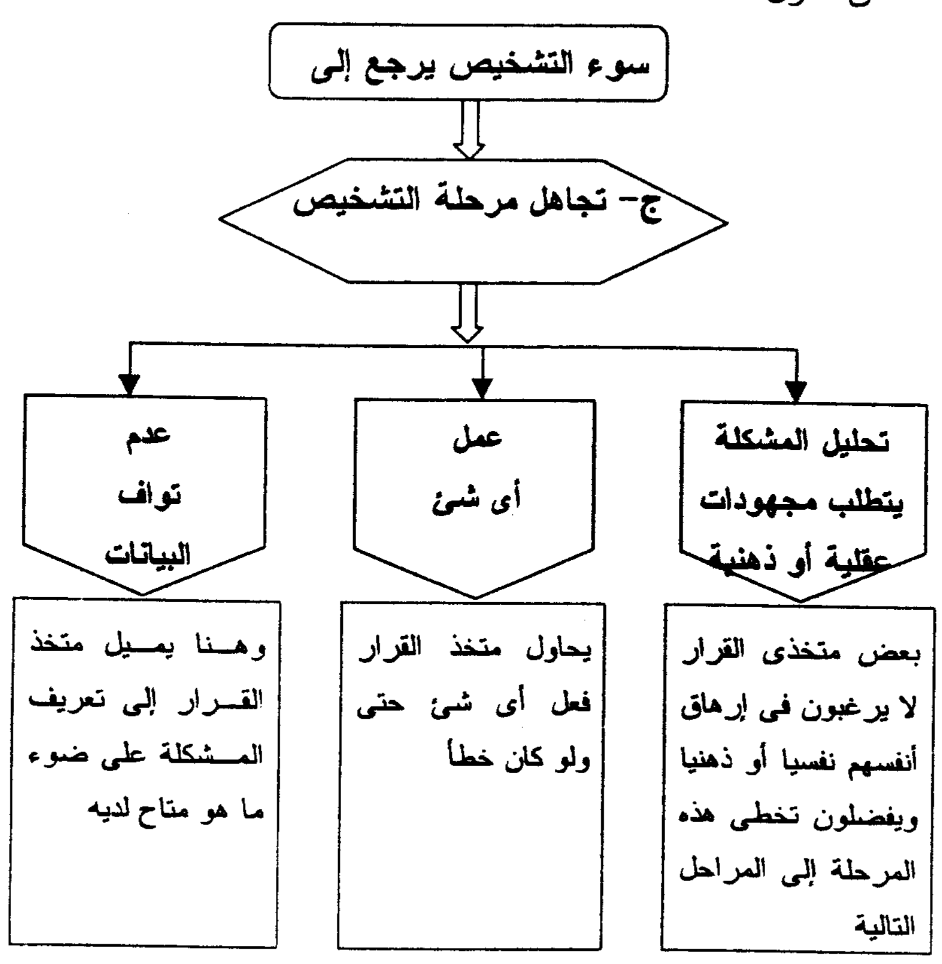

سوء التشخيص يرجع إلى
أ- القائم بالتشخيص
لم يدرك المشكلة الفعلية
الرؤية الشخصية
أى أنه يتم النظر إلى المشكلة على أنها إحساس شخصى وكنوع من إشباع الحاجة إلى الاحترام وبالرغم مما يصلها من معلومات تساعد فى تعريف المشكلة إلا أنهم يعتبرون هذه المعلومات غير صحيحة، ويعالجون المشكلات بأسلوب شخصى اعتقادا منهم أن ذلك يشبع حاجاتهم إلى تحقيق الذات
تأخر وصول المعلومات
حيث لا يقوم المرؤوسين بإبلاغ المدير بالمشكلة لأنهم لا يفضلون إزعاج المدير بها
تعقد المشكلات
حيث تتداخل الظواهر مع المشكلات إلى درجة يتسبب معها تعقد المشكلات بطريقة يعصب حلها
عدم إدراك المشكلة
فى بعض أماكن العمل تظهر مواقف غير معتادة فلا يعرف العاملين ما إذا كانت هناك مشكلة أم لا
عدم وجود معايير
إن عدم وجود معايير يعنى عدم وجود مشكلات

ب- التعريف الخاطئ للمشكلة أو الأسباب الخاصة للمشكلة أو كلاهما حيث يفشل غالبية الأفراد لأن مجهوداتهم توجه إلى حل مشكلة أخرى غير المشكلة الحقيقية أو أنهم يحلون جزء أو أجزاء من المشكلة وليس المشكلة ككل ويحدث ذلك للأسباب الموضحة فى الشكل التالى



ج- **تجاهل مرحلة تحديد أو تعريف المشكلة:** وهناك ثلاثة أسباب ذلك هى:

- أن تحليل المشكلة يتطلب مجهودات عقلية أو ذهنية لا يرغب الفرد فى بذلها.
- أن الفرد يحاول فعل إى شيئ حتى لو كان ذلك خطأ.
- أن يحاول الفرد تعريف أو تحديد المشكلة على ضوء ما هو متاح لديه من حلول.



المشكلة والمصطلحات المرادفة

أ- الحادث:

خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله غير أن لا يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها النظام وذلك على خلاف الأزمة التى تمثل تحديا صريحا لهذه الافتراضات إلى درجة أنها تحاول إثبات بطلان هذه الافتراضات.

ب- الكارثة:

هى تلك المشكلة التى تبقى دون حسم لفترة طويلة غير أنها محددة زمنا ومكانا ومن أسبابها:-

- أسباب طبيعية (الزلازل - البراكين).
- بشرية (سوء الإدارة).
- اجتماعية (تنتج من المعدات والأجهزة الإلكترونية).

ج- المشكلة:

بمثابة تمهيد للأزمة ولكنها تختلف عنها فى أن معالجة المشكلات يحتاج إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها كما أن الأفراد يمكنهم تحمل المشكلات لفترات طويلة أما الأزمة فلا يمكن تحملها لمدة طويلة من الزمن.

د- الصراع:

هو عائق يهدد المنظمة وقد يصيبها بالخلل أو الاضطراب كما أن الأزمة هى مرحلة متقدمة من مراحل الصراع.

الفرق بين المشكلة والأزمة والكارثة ...؟[1]

(١) د. سيد الهوارى - إدارة الأزمات.

الأزمة والمشاكل المزمنة

يعتبر معظم المديرين أى صعوبة مفاجئة على أنها أزمة، وهذا غير صحيح، فالمشكلة التى يقابلها المدير فى وقت معين ما هى إلا تجسيد مادى للأعراض، فالأزمة نفسها بدأت تتجمع نذرها منذ أمد طويل وعادة نتيجة شهور أو سنوات من التأخير فى مواجهة المشاكل وحلها مرة واحدة، ويؤجل كثير من المديرين حل المشاكل لسبب أو آخر، أما أن الحالة بطيئة بشكل مؤلم وأما أن المدير تنقصه الشجاعة لكن يقوم بما يجب عليه، ومن طبيعة الأزمة أنها نادرا ما تظهر من جراء سبب واحد ولكنها تنشب لأسباب متنوعة منها سبب رئيسى والباقى أسباب مساهمة فى تكوينها، فقد يكون السبب الرئيسى مالى وغيره من الأسباب غير مالى، ويمكن اعتبار الأزمة على أنها موقف مشكلة، فإذا كانت الأزمة قد استغرقت وقتا طويلا لكى تظهر فيتبع ذلك أن المشاكل بقيت لفترة طويلة بدون حل، ويمكن القول أن أزمة فى طور التكوين إذا كان معدل توالد المشاكل مساوى أو أكبر من معدل حل المشاكل.

وأن الاتجاه نحو توالى ظهور المشاكل أكثر مما تستطيع المنظمة حلة يحرك الموقف ملازمة الذى يدفع بالمنظمة إلى التصفية والإفلاس وهذا الاتجاه نحو توالى ظهور المشاكل يعتصر طاقات المديرين وأوقاتهم ويضيعها سدى ويؤدى إلى انشغالهم بالكامل بدرجة لا تتيح لهم وقتا لدراسة البدائل أو الفرص، بل يمكن تعريف الإدارة بالأزمة على أنها الانشغال الكامل بمشاكل الماضى بحيث لا يتبقى وقت أو وقت قليل فقط للبحث فى الفرص الزاهية التى يزخر بها المستقبل، وأن تتعب عدد معقول من الفرص يكاد يكون بالتعريف هو مهمة المدير، ولذل فما هو السبب فى فشل كثير من المنظمات فى تتبع عدد معقول من تلك الفرص؟ أن الإجابة قد تتفرع وتختلف، لكن من بين الأسباب بدون شك

عدم الرغبة فى تحمل المخاطر وعدد الأفراد غير الكافى ونقص الكفاءة، ومن المحتمل أن يكون السبب الرئيسى فى الحقيقة هو الانشغال بالمشاكل المتكررة أى الانشغال بموقف أزمة حيث يكون معدل توالد المشاكل أكبر من معدل حلها وتعجز المنظمة عن ملاحقة التقدم.

ولكى يقوم المدير بعمله فيجب أن يحل المشاكل، وإن فحص ما يطلق عليه ثبات حلول المشاكل يكشف أنها تعاود الظهور على الرغم مما يبدو أنه سبق حلها لمرات عديدة من قبل، ويبدأ المدير فى الشعور بأنه لا يتقدم فى أى اتجاه وأنه دخل فى سباق يفرض عليه اتخاذ قرارات كثيرة جدا وبسرعة جدا، وبالتالى تحل المشاكل جزئيا او بشكل مبتور أو مؤقت فى حين تعاود المشاكل الأصلية الظهور فيما بعد، وعندما **يخصص المدير كل وقته لهذه المشاكل فهو فى الحقيقة يقع فى دائرة الماضى ويتجاهل أو يهمل فرص المستقبل، وبما أن حل المشاكل هو إنهاء صراع أو التغلب على عقبة فى الماضى فإن المدير الذى يخصص كل أو معظم وقته لهذه المشاكل يصبح بمثابة المؤرخ.**

وتعتبر الأزمة معقدة لأن المشاكل معقدة، ومن المحتمل أن الناس التى تصل إلى إجابات سهلة تسبب مشاكل أكثر ما تحل، فإن كثير من المشاكل ليس معقدا فقط بل فى الحقيقة مركب عقد، أى مجموعات من المشاكل يشار إليها تحت اسم عام لمجرد التبسيط، وغالبا تحل المشكلة الضخمة بحل المشاكل الأقل التى تتكون منها، مثلا مشكلة حادة خاصة بارتفاع مصروفات الصنع يمكن حلها فقط عن طريق التحكم فى البنود التفصيلية المتنوعة لتكلفة الصنع الكلية، كما أن **الاعتراف بالمشاكل ليس سهلا دائما لأنها تكون جزءا من الموقف الذى تسبب فى ظهورها**(١).

---

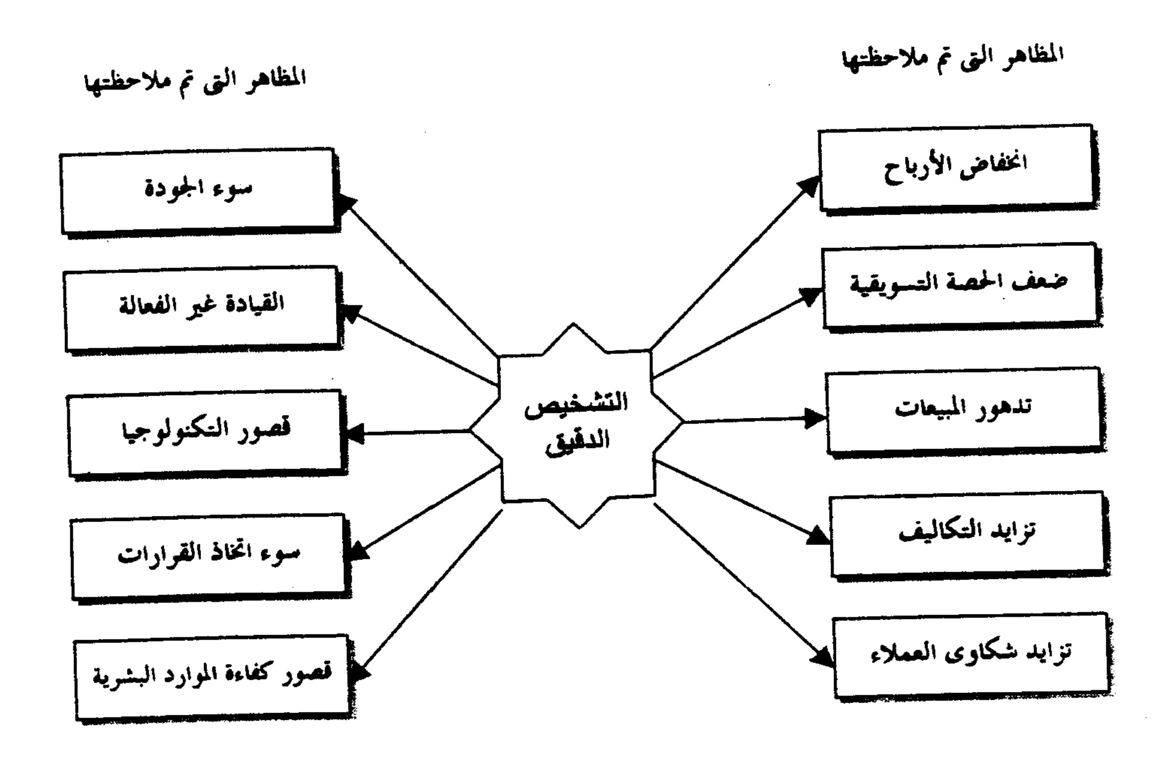
(١) د. شوقى حسين عبد الله، أصول الإدارة، دار النهضة العربية ١٩٨١.

المشكلات والظواهر

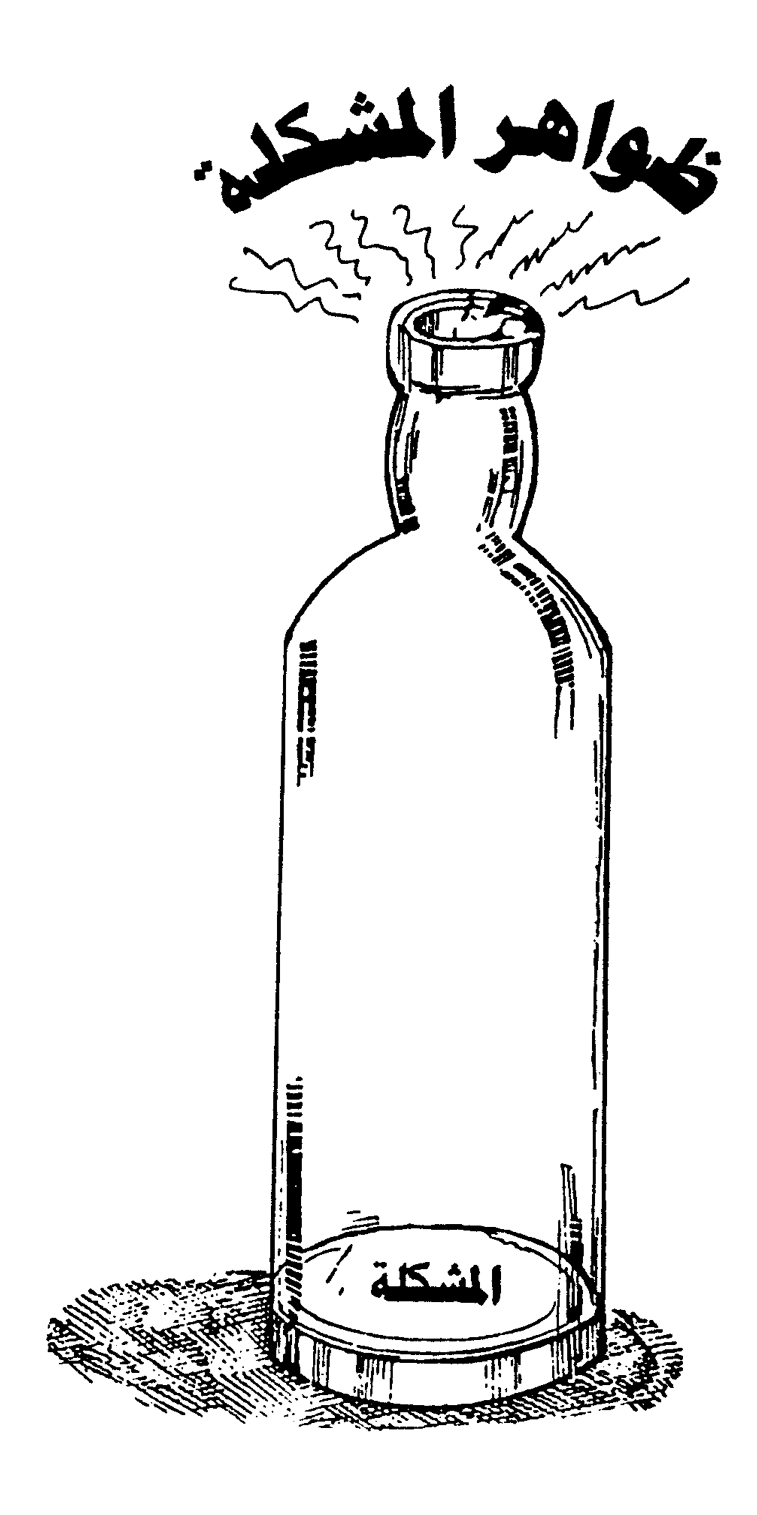
يقصد بالظاهرة ما نراه بالعين أو نلمسه باليد أو ندركه بالإحساس.

هذا ويلاحظ أن تشخيص المشكلات يجب أن يبدأ بالتعرف على هذه الظواهر وبالتالى إذا خدع الفرد فى التفرقة بين الظواهر، "والتى تمثل شواهد وملاحظات متكررة للمشكلة" والأسباب التى تعد الداء والعلة الحقيقية التى أدت إلى حدوث المشكلة فلا شك فى أنه لا يستطيع معالجة المشكلة، ويوضح الشكلين التاليين العلاقة بين مظاهر المشكلة وأسبابها وكذا ظواهرها(١).

العلاقة بيمن مظاهر المشكلة وأسبابها



(١) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، الأصول العملية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، ٢٠٠١.


ظواهر المشكلة
المشكلة

هذا ويلاحظ أن تشخيص المشكلة بدقة يعد بمثابة قطع نصف الطريق في سبيل الوصول لحلها، فالمشكلة المصاغة جيدا نصف محلولة ولا عجب إذا قال حكيم: إذ عرف الداء سهل وصف الدواء.

وعندما يواجه مدير التسويق – على سبيل المثال – مشكلة متعلقة بانخفاض المبيعات فنجده قد جلس يتساءل عند الظواهر والتى قد تمثل فى الأذهان عن الأسئلة التالية:

- ما هو حجم انخفاض المبيعات؟ وما معدله كل فترة زمنية؟
- ما هى المنطقة/ أو المنتج/ أو مندوب البيع الذى لديه هذا الانخفاض؟
- متى ظهر الانخفاض فى المبيعات لأول مرة؟
- ما نسبة الانخفاض عن المخطط؟
- ما تأثير ذلك الانخفاض على التكاليف/ والإيرادات والأرباح؟
- ما هى الأطراف أو الأشخاص المؤثرة والمتأثرة بذلك الانخفاض؟
- ماذا عن تكرار هذا الانخفاض؟
- هل هناك احتمال لانتقاله لمناطق أو منتجات أخرى؟

حالات عملية فى

التفرقة بين الظواهر والمشكلات[1]

نقدم لك عزيزى القارئ فيما يلى مجموعة من المشكلات وكل مشكلة تلقى أمامها مجموعة من الظواهر والمطلوب منك ملئ النموذج التالى بالنسبة لكل ظاهرة والتصورات المحتملة للمشكلة الحقيقية:

ظواهر المشكلة	التصورات المحتملة للمشكلة الحقيقية هنا

ما هى أهمية التفرقة بين ظواهر المشكلة والمشكلة الحقيقية؟

قاعدة عامة: لا تندفع وراء أول تفسير .. هناك عدة تفسيرات.

(١) وليم فاندرسال، المشرف الناجح فى الصناعة والهيئات الحكومية، ترجمة د. عبد الهادى الجوهرى وآخرون، المكتب الجامعى الحديث ١٩٩٨.

١ - حالة كاتبة الأرشيف المتقاعسة

لقد بدأت هذه المشكلة بشكل غاية فى البساطة، مثل كثير من المشكلات التى كثيرا ما تحدث. بدأت الفتاة المرحة الجذابة ذات الخمسة والعشرين ربيعا، والتى تعمل فى أرشيف مكتب حكومى ضخم، بدأت تأتى متأخرة إلى العمل. لقد كان هذا محزنا لكل من يهمهم الأمر، لأن الفتاة كانت جد محبوبة. فجأة استدعاها المشرف وأخبرها أن مثل هذا الأمر لا يمكن تحمله، وحذرها، لكى تأتى فى موعدها فيما بعد. وانتظمت الفتاة فى الحضور إلى العمل فى المواعيد المقررة لأيام قليلة ولكنها بدأت تأتى متأخرة مرة أخرى.

وخلال فترة من الزمن ورغم تكرار الإنذارات، فقد كانت تتأخر عن العمل، فضلا عن أنها كانت تتناول القهوة ووجبة الغذاء فى وقت طويل. وبدأ المشرف يحملها مسئولية تخلفها لهذه الفترات.

وتحدث المشرف معها بغلظة حول المشكلة مرات كثيرة، بل أن المشرف فحص مواعيد الأتوبيس مع الفتاة لكى يريها كيف يمكن أن تأتى إلى العمل فى الميعاد، ولكن لم ينفع شئ من ذلك. وأخيرا بدأ المشرف يفكر فاستبعادها حيث أن تصرفاتها أصبحت ذات أثر عكسى محقق على بقية الموظفين فى نفس الوحدة. عند هذا الحد التمس المشرف النصيحة، ماذا ينبغى أن يتم؟ لقد تمت محاولة كل شئ، ولكن لم يثمر أى شئ. يبدو أنها مشكلة مغلقة ومفتوحة، ولكن هل هى كذلك.

لقد كشف الفحص فى الاستعراض الدقيق للوقائع عن النقاط التالية:

١- أن فتاتنا الجذابة كاتبة الأرشيف لديها شهادة جامعية فى اللغات. لقد كان ذلك فى الملف أيضا، ولكن المشرف لم يعرف به، لم يكن الملف الشخصى قد روجع.

٢- لقد كانت الفتاة متمكنة من استخدام العديد من اللغات الأجنبية، ولكن المشرف لم يكن يعرف ذلك. وكان يمكنه الوقوف على هذا من مراجعة الملف أو بالحديث إلى الفتاة أو بكلا الأمرين.

٣- لقد التحقت الفتاة بالعمل الكتابى لأنها لم تستطع أن تجد عملا آخر. ولكنها سئمته وأثبتت بقدر المستطاع أنها لم تكن ميالة إلى العمل الذى كانت تقوم به. ولم يكن هذا أيضا مما يعرفه المشرف أو لم يتحقق منه.

٤- اتضح كل ذلك عندما جلس المشرف ولأول مرة، واستمع إلى ما تريد الفتاة أو تقوله. قبل ذلك قام المشرف بقول كل شئ، هادفا إلى جعل الفتاة تأتى فى ميعاد العمل، ولا شئ غير ذلك.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

٢- حالة الموظف المشتت فى موقع العمل

تخص هذه المشكلة شابا عمره ٣٨ عاما، يعمل فى مكتب بمدينة صغيرة حيث كان يعمل لنفس المؤسسة لمدة ١٥ سنة. وكانت لـــه زوجة وأطفال كثيرون، وله ملف طيب فى عمله، كما كان محبوبا من زملائه. وفجأة وبدون سبب وضاح بدأ عمله يتدهور. لقد بات ينسى أشياء ينبغى عليه تذكر القيام بها، وفشل فى مواجهة أهدافه، وعموما فقد انحدر إلى القاع. لاحظ مشرفه ذلك فى وقت مبكر، وقام بكل محاولة يتصور أنها يمكن أن تعطى الإجابة على السؤال (لماذا). تم استعراض ملفه بعناية، وكان الملف نظيفا وفى نفس الوقت أصبح الموظف كثير الإزعاج ومن الصعب الحديث إليه. لقد غدا جافا وحادا مع الجمهور الذى ينبغى عليه أن يتعامل معه كل يوم. بعد عدد من الشهور المتزايدة فى السوء قرر المشرف فى نوبة يأس التوصية بإعفائه من العمل. لقد كان الملف واضحا: أن الشخص لا يعمل وفقا لمعايير مقبولة، وهو لم يظهر تحسنا بعد محاولات متكررة للتحدث معه ومساعدته. شعر المشرف أنه لن يستطيع الاستمرار، ومن ثم فقد حمل المشرف القصة كاملة إلى رئيسه، وتحدثا حول جوانبها المختلفة.

لقد وجد المشرفان، بعد استعراض واع ومتعمق، أنه لم يكن ثمة شئ يمكن أن يفسر تدهور الشخص. وكان هذا بلا ريب هو أهم نتيجة لها دلالتها بالنسبة إليهما. أن البشر لا يقومون بأى شئ على الإطلاق بدون سبب. ويوجد سبب خلف كل واجهة لك لسلوك إنسانى، إذ أمكن فقط الكشف عنه. وكان هذا هو الطريق الذى رآه المشرفان. ومن ثم فقد أخذا المبادرة، ليس فى اتجاه إعفاء الشخص أو عقابه، ولكن من أجل الوصول إلى السبب الكامن وراء سقوطه لقد كان الشخص نفسه خلال ذلك الوقت غير راض، وأصبح، متجهما إلى حد ما ومنعزلا بالفعل، ومن ثم فقد اتجه المشرفان إلى مصدر أخرى: إلى زملائه

وأصدقائه، ثم أخيرا إلى زوجته، لقد شرحاه رغبتهما المخلصة فى معاونة الرجل، وأنهما كان يحاولان اكتشاف كيفية مساعدته، وأنهما متأكدان من حاجته إلى المساعدة. ولكنهما كان متحيرين لعدم رغبته فى التعاون معهما. لقد اكتشفا أن هذا لم يكن منطلقا ملائما. فقد كانت المعلومات تعزز الرجوع إلى الشخص الذى يبحثون حالته. ولكنهما أدركا أن ملفه كان جيدا جدا إلى حد عدم التفريط بفقد هذا الشخص.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

٣- حالة المفهوم الجديد

إن حالتنا التالية يمكن أن تحكى بشكل أفضل من خلال ثلاث مقاطع مختصرة، حيث قد جرت خلال فترة ستة شهور. وتتلخص فى برنامج للتدريب الإشرافى كان يتلقاه مجموعة من المشرفين، ويناقشون كثيرا من مواد هذا البرنامج. وكان الدارسون يستعرضون فى وقت مبكر من البرنامج مختلف الجوانب المهمة فى خلق عوامل الرضا أو عدم الرضا عن العمل:

وقد نشأت المناقشة من تتابع دراسة الحوافز المادية، وكان من بين المشرفين الدارسين واحد تم تعيينه حديثا كرئيس لمجموعة كبيرة من الأفراد فى مصنع لتصنيع المنتجات الكهربائية وقد عبر عن رأيه قائلا.

"قد يكون هذا الموضوع كله سليما، ولكنى مازلت أقول أن المال هو الذى يعنى كل شئ بالنسبة للناس. ماذا نستطيع أن نفعل بدون مال؟. إنه هو الذى يسدد، وهو الذى يذهب الناس من أجله إلى العمل فى المقام الأول ومد المشرف يده وحك إبهامه على سبابته بالحركة القديمة المعروفة "لعد النقود" وقال "إننى أقول أنه الدفع هو الذى يجعل الدنيا تدور، وفى البداية والنهاية هو الدفع الذى يحرك الناس إلى العمل".

الحادث الثانى نشأ بعد شهرين. طلب من كل مشرف فى نفس الوقت إحضار مشكلة للمناقشة. وفى هذه المرة جاء دور صاحبنا رئيس المنتجات الكهربائية. لقد كانت مشكلته تدور حول تحقيق الإنتاج فى وحدته، قال:

"إننى حديث تماما فى عملى وقد ترقبت أن أرى النتائج، ولكننى حتى الآن لم أحصل عليها. إن الأشخاص الذين يعملون معى لا يبدو عليهم أنهم ميالين لمحاولة إنتاج عمل أكثر، وهم لا يستطيعون الاهتمام بما إذا كنا نفعل أسوأ أم أفضل هذا الشهر عما فعلنا فى الشهر السابق" وتساءل ماذا يستطيع أن يفعل لكى يجذب أفراده للعمل معه.

بدأ المشرفون الآخرون فى المجموعة الدارسة فى ذات الموضوع، حيث تساءلوا هل وضع المشرف مشكلة الإنتاج أمام العاملين؟ هل حاول الحصول على مشاركتهم فى الحل؟ ماذا فعل لكسب ثقة رجاله؟ هل أظهر لهم بأى طريقة أنه يثق فيهم؟

وجاءت الإجابة: لا. إنه لم يفعل شيئا من ذلك، وفكرته مازالت واضحة، أن تدفع جيدا للناس، فأنك تتوقع كحقيقة مؤكدة أن يكونوا مرتفعى الإنتاج، واستمر قائلا "ولا تتصور أن رجالى لا يقبضون جيدا - أنهم يحصلون على أجر مرتفع كما يتم فى مجال شركات الأعمال كما يوجد الكثير من المكافآت والمزايا الإضافية.

واستمرت المناقشة. كيف كانت نوعية العمل إذا كانت الكمية منخفضة؟ هل كانت النوعية أيضا كذلك؟ عند هذه النقطة كان الرئيس الناشئ مشدودا، حيث أن بعض العمل الذى تم إنجازه على الأقل كان من الدرجة الأولى. وقدم وصفا لتصميم نادر الجودة أنتجه واحد من أفراده حديثا فقط،

وتساءل أحد المشرفين الدارسين فى المجموعة عما إذا كان العمل الجيد قد تم تقديره بشكل ما. قال المشرف: "حسنا. لقد أخبرت (صاحب التصميم) أنه قد أنجز نوع العمل الذى نتوقعه هنا" ولكن هل كان العمل من الجودة بشكل يكفى للكتابة إليه عنه؟ لماذا لا تسجل ذلك كتابة وتضعه فى ملف خدمة الشخص؟

بعد شهرين وفى نهاية جلسات البرنامج إنكشف الجزء الثالث من القصة حين طلب صاحبنا من الرئيس الإذن لكى يقول (كلمات قليلة)، لقد استطاع أن يبدأ بصعوبة، ولكنه اكتسب حماسة كلما تقدم فى الحديث. قال: "انظروا أيها السادة، لقدك كنتم تسألوننى منذ فترة مضت عن كتابة خطابات إلى أفراد وحدتى الذين يقومون بأعمال جيدة، لم أكن أتصور أن الفكرة جيدة جدا، ولكنى أخيرا

فكرت. ماذا يمكن أن أخسر. ومن ثم فقد كتبت خطابين أرسلت أحدهما إلى الزميل الذى أخبرتكم عنه، ذلك الشخص الذى أنتج تصميما، والذى كان على وجه التقريب واحدا من أفضل ما أمكن لوحدتى أن تصل إليه. وكتبت الخطاب الثانى إلى موظف قديما عندنا، أخطره بأننى أقدر نصيحته عن مشكلة الدورة الصعبة، الذى حين أخذنا بنصيحته، مضت الأوضاع بشكل طيب جدا. وقد أرسلت كما اقترحتم أيها السادة صورة من كلا الخطابين إلى رئيسى المسئول عن قسمنا وإلى مكتب شئون الأفراد".

واستطر الرئيس الناشئ قائلا:

" ماذا عساكم تتوقعون؟ لقد أثمرت المحاولة. استدعانى رئيسى فيما بعد وأخبرنى أننى تصرفت بطريقة سليمة. ولكن الشئ الأفضل هو أن رجالى بدأوا يعلمون بشكل أفضل. أن الأمر لا يتعلق فحسب بمجرد الرقائق المعدنية التى حصلنا عليها وإنكم تستطيعون إدراك هذا بأنفسكم" ثم أضاف: "لقد كسبت العامل القديم إلى صفى الآن، ونقوم حاليا بتنفيذ فكرة مؤداها أن يجتمع الأفراد مرة كل شهر للتفكير فيما نعمل، وكيف نعمل بطريقة أفضل".

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

٤- حالة الشاب الذى يواجه المتاعب

لدينا هنا شاب عمره ٢٧ عاما، كانت لـــه زوجة وطفل صغير، وكان قد قضى خمس سنوات فى خدمة هيئة حكومية، وله ملف مرضى، كما ان يحقق إنجازا طيبا. وذات يوم تلقى مشرفه مكالمة تليفونية من أحد أقسام محل تجارى محلى .. لقد اقترض الشاب استمارة، ولم يسدد أى مبلغ منها رغم تكرار الخطابات. هل يستطيع المشرف أن يفعل شيئا إزاء ذلك؟

وافق المشرف على أن يتحدث إلى الشاب، ويرى ما إذا كان يستطيع أن يحصر الموضوع. وهذا هو ما فعله. لقد ارتبك الشاب، وأوضح أنه اشترى منزلا جديدا فى الآونة الأخيرة وكان من الصعب عليه إلى حد ما أن سدد الأقساط فى مواعيدها، ولكنه سيتولى كل هذا دفعة واحدة. بعد أسابيع قليلة، تحدث دائن جديد. لقد حلت مواعيد السداد. وهل تستطع الحكومة أن تفعل شيئا؟ ومناقشة أطول مع الشاب سببت مزيدا من الارتباك، ووعد آخر للاهتمام بالدفع. وعلى مدى عدة شهور تمت عدة اتصالات تليفونية، وكانت كلها من دائنين تطلب أن يسدد الشاب الفواتير المستحقة منذ مدة، وأوضحت آخر مناقشة بين المشرف والشاب:-

١- أنه تعاقد على أن يدفع فى منزله أكثر مما يحتمل.
٢- أنه استدان هو وزوجته معا من تجار محليين بأكثر مما يستطيعها السداد.
٣- أنه وزوجته قد انفصلا فى نفس الوقت، لقد كان كل ما ذكره الشاب يشكل صعوبة واضحة.

يواجه المشرفون الحكوميون معضلة شائكة. حين يصطدمون بمشكلة من هذا النوع. أن الرجل يملك سجلا طيبا بشكل دائم. وهو يؤدى عمله بكفاءة، وهو من الناحية المهنية مرغوب فى الاحتفاظ به. ولكن من الواضح أن أموره الشخصية لم تعالج بحكمة، والأسوأ أنها أصبحت مصدر إزعاج للهيئة. كيف يتصرف المشرف؟

هذا السؤال لا يمكن الإجابة عليه بسرعة وسهولة لعدة أسباب.

أولا: أن الحكومة لا تحجز على المرتبات والأجور من أجل سداد الدائنين.

ثانيا: لأن سياسة الحكومة الرسمية بخصوص الموظفين فى المتاعب المالية تتناقض مع سياسة الإدارة. وفى بعض الإدارات، حيث الأمن ذو أهمية قصوى، ربما يكون عدم سداد الديون المستحقة مبررا للطرد الفورى، وهى مخاطرة أمن رديئة. وفى هيئات أخرى يوجد اتجاه أكثر تساهلا، حيث يمنح الموظفون كل فرصة معقولة لكى يرتبوا شئونهم المالية، فقد لا يتعرضون للمساس بالأعمال الرسمية، وإذا لم يتحقق ذلك، فإن الشخص يطلب إليه أن يستقيل، والتقاعس عن ذلك يؤدى إلى استبعاد الشخص.

فى هذه الحالة ا لخاصة كان المشرف على الشاب قادرا على أن يناقش المشكلة بحذافيرها معه، واتضح أن المبلغ الإجمالى المطلوب سداده كان مبلغا كبيرا، وأكبر من أن يستطيع الشاب اقتراضه. واتضح أيضا أن موضوع انفصال الشاب وزوجته كان بين يدى المحامين، وأن تحديد مصير المنزل كان غير قابل للنقاش إلى أن يتم نوع من الاستقرار. وأصبح من الوضاح للغاية أن تقدير الشاب لم يكن جيدا، وأنه قد وضع نفسه فى خطر من خلال سلسلة غير حكيمة وغير مسئولة أيضا من القرارات. فى النهاية طلب إلى الشخص أن يستقيل، **وقد قام بذلك، بدلا من أن يكون لـــه ملف مدون به أنه قد فصل.**

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

٥- حالة المرشح المتدين

لدينا هنا مكتب حكومى كان مطلوبا منه بحكم نشاطه أن يعمل يوم السبت بالإضافة إلى الأيام الخمسة العادية خلال الأسبوع. ولقد كان من المفروض أن يتولى واحد من المشرفين الثلاثة النوبتجية بالدور فى نهاية كل أسبوع. وبالنسبة لوضع هذه الحالة الخاصة كان أحد الأعمال الإشرافية شاغرا، وكان هناك مرشحان لشغل المنصب.

كان **المرشح الأول** فى قائمة الترقية أفضل تأهيلا إلى حد ما من الثانى، على الرغم من أن كليهما كان إنسانين ممتازين، ولكن العمل منح للشخص الأول الذى كان راغبا بالفعل فى توليه، ولكنه اشترط مبدئيا أن لن يعمل يوم السبت حيث أن ديانته تمنعه من ذلك. وقد أصبح من الواضح بعد مناقشة مستفيضة معه:-

١- أنه لم تكن هناك طريقة أخرى يمكن تنظيم العمل بها بدون إنجاز جزء منه يوم السبت.

٢- لهذا السبب كان المرشح الأول لا يستطيع تولى العمل، ولذا فقد منح العمل للمرشح الثانى الذى قبله وكان راغبا تماما فى القيام بالعمل اللازم يوم السبت.

إدعى المرشح الأول حينئذ أن الإجراء كان غير عادل على أساس:

١- أنه كان الشخص الأفضل تأهيلا فى قائمة الترقية.

٢- أنه استبعد بسبب ديانته.

وقد هدد أن يرفع الأمر إلى ديوان الموظفين بسبب عامل الدين. وأصبح المشرف على الوحدة خائفا من النتائج المحتملة.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

٦- حالة المشرف الذى نال ما يستحقه

عينت مجموعة من ١٢ شخصا فى مدينة صغيرة، لكى يعملوا فى نشاط يتطلب من اثنين منهم على الأقل التواجد فى العمل طوال الوقت، وقد كان هناك جدول يحقق دورة لورديات العاملين خلال النهار والليل. وكان المشرف قد نظم هذا الجدول بشكل يضمن لـــه العمل فقط خلال النهار من يوم الاثنين إلى يوم الجمعة. وقد نفذ أفراده الدور.

وكانت السياسة الرسمية للهيئة تتطلب من كل العاملين الحصول على بعض التأهل الأكاديمى من أجل الرقى بعد مستوى معين، وكانت الإدارة، أكثر من ذلك، تشجع موظفيها للحصول على برامج جامعية أكثر تساعد على تأهيلهم للترقية. ومن حسن الحظ فقد وجدت بالمدينة ا لتى تعمل بها الإدارة كلية تنظم دراسات صباحية ومسائية فى نفس الموضوعات تماما. **وقد نشأت مشكلتنا حين طلب اثنان من الموظفين السماح لهما بالانتظام فى الدراسات الجامعية.** وقد ظهر أن الكلية تتطلب التواجد فى الفصول، ولأن مواعيد الدراسة كانت أثناء الورديات، فإنهم لا يستطيعون الوفاء بمطالب الانتظام. لقد كانوا راغبين فى وضعهم إما فى ورديات النهار أو المساء أو الليل إذا لم يمكنهم التنقل من وردية لأخرى.

مدح مشرف الوحدة الموظفين لطموحهم، ولكنه كان متشككا فيما يتعلق بإمكانة نقلهم إلى ورديات منتظمة، إن عليه أن يكون عادلا بالنسبة لجميع العاملين عنده. قال: لكى تتأكدوا من أن كل شخص سيكون راضيا، فسوف يعرض الموضوع للتصويت. وقام بذلك بالفعل.

أظهرت نتيجة التصويت أن خمسة من الموظفين كانوا مع الفكرة وستة كانوا ضدها. هنا حافظ الموظفين على دور الورديات، وبالطبع لم يتمكنا من الذهاب إلى الكلية. لقد ظهر أن الغالبية كانت ضد أى تعليم إضافى.

طلب الموظفان بإصرار نقلهم إلى أى جهة أخرى، وبسرعة حققا رغباتهما. وكان من الصعب وجود من يحل مكانهما. ومضت شهور عديدة قبل تعيين وتدريب موظفين آخرين. وكان على جميع الأفراد فى نفس الوقت أن يتحملوا العمل الإضافى. لقد تحملوا المزيد من الورديات الصعبة إلى أن تم تدريب الأفراد الجدد، وعملوا أيضا ورديات غير موجودة بالجدول. ساءت الأمور - وكان على المشرف نفسه أن يعمل ليالى كثيرة، وخلال بعض العطلات الأسبوعية.

ربما نعتبر أن ما حدث للمشرف ولغالبية أفراده كان جزاءا وفاقا، ولكن الأقلية بالطبع عملت وقتا إضافيا أيضا. وكان الأثر على الأفراد فى الوحدة، وعلى العمل نفسه، سيئا على وجه العموم.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

٧- حالة تخطى الرؤساء المباشرين:

رقى رئيس وحدة تضم ١٢ شخصا إلى وظيفة مديرا للقسم ولقد كان كل شخص فى الوحدة يحبه ويثق فيه. لقد ثقل عليهم رؤيته يذهب، ولكنهم كانوا جميعا مبتهجين بسبب ترقيته، وتم تعيين أحدهم مشرفا عليهم.

كان مدير القسم يشرف الآن على رؤساء الوحدات، بما فى ذلك المشرف الجديد الذى حل محله فى وحدته السابقة. ولقد كان المدير جد مشغول، ولكن ليس إلى درجة أن ينسى جماعته القديمة، ومن وقت لآخر كان يفاجئه واحد منهم، وكان لسروره يتحدث مع المدير عن كيفية سير العمل كما كان يحضر معه مشكلة أو اثنين، ويناقشهما مع المدير بدون حرج.

فى نفس الوقت كان رئيس الوحدة الجديد يعمل بحيث يحافظ على سير الأمور بشكل جيد، مثلما كان الحال فى عهد الرئيس السابق. لقد كان جديا، وتنقصه الخبرة، ولكنه يحاول جاهدا كسب ثقة أفراده.، بعد مدة لاحظ أن بعض رجاله يبدو كأنهم يعرفون أكثر منه فيما يجرى. أنهم دائما جاهزون بالإجابة لما ينبغى فعله. لقد حصلوا على ذلك من خلال الرئيس القديم الذى يشرف حاليا على رئيس الوحدة. وبالتدريج تأكد صاحبنا رئيس الوحدة أن مدير القسم لم يتخل تماما عن إشرافه على وحدته القديمة لقد كان العاملون فى الوحدة يهرعون مباشرة إلى الرئيس القديم، الذى وكان مجاريا لهذا النوع من السلوك، ولإن الرئيس يعمل أن بعض رجاله أصدقاء حميمون للرئيس القديم فقد شعر بالإحباط فيما ينبغى عليه أن يفعله، إذا حاول إيقافهم فسوف يذهبون مباشرة إلى الرئيس القديم الذى هو الآن مشرف عليه. وإذا تركهم مستمرون فى تخطيه (اختصارا للطريق) فلن يملك أبدا السيطرة فى وحدته.

تحمل رئيس الوحدة هذه الحالة من التخطى آملا أنه سيتوقف فى النهاية، ولكن لم يحدث شئ من ذلك وأصبح صاحبنا رئيس الوحدة أكثر إحباطا عما كان، وأكثر مرارة وبعد شهور كثيرة كان المشرف غاضبا ومرتابا فى رجاله وفى المشرف عليه، وكان مستعدا لأن يستقيل.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

٨- فتح وإغلاق النوافذ

هذه الحالة يمكن أن تكون بسيطة. إنها تحدث مرارا وتكرارا فى مكاتب عديدة. والأمر المعتاد هو وجود ما بين ٦، ١٢ شخصا فى الحجرة. من بين هؤلاء يوجد واحد أو اثنان لديهما حساسية للتيارات الهوائية، ويرغبون فى أن يكون المكتب دافئا، بينما يوجد واحد أو اثنان آخران يرغبان فى أن يكون المكتب باردا، ويفضلان كمية من الهواء الطازج. بقية الأفراد لا يهتمون بهذا ولا بذاك. وحين يشمل مثل هذا الموقف كلا من الرجال والنساء من مختلف الأعمال والعادات فإن المشكلات تبدأ عادة.

يبدأ أحد الأفراد، مثلا، بفتح النافذة. فى دقائق قليلة تقوم إحدى النساء بإغلاق النافذة. بعد برهة يقوم الرجل بفتحها مرة أخرى، ومرة أخرى تقفلها المرأة. ويبدو أن هذه العملية تكون مسلية فى البداية، ولكنها تصبح مزعجة فيما بعد. ومع مضى الوقت ينقسم الأفراد إلى مجموعتين، مجموعة الإغلاق ومجموعة الفتح، وفى ظروف معينة، أكثر استمرارا، يضطرب العمل بشكل خطير، ويبدأ الأفراد فى الغضب من بعضهم البعض.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

٩- تخطى المرشح للترقية

هذا موقف مألوف، يرقى فيه عامل من بين زملائه، ويحتج الآخران الراسبان من عدم المعاملة العادلة والتحامل وألاعيب المكاتب أو الخداع. وهناك طرق كثيرة لمعالجة هذا الموقف حسب الظروف، ولكن أمرا واحدا يكون غاية فى الوضوح: هو أن المشرف ينبغى عليه أن يعالج الموقف.

والمشرفون الناجحون غير سعداء حالا من أعمالهم بسبب ما يعتبرونه سياسة أفراد غير مرضية، وهذا هو أحد عوامل عدم الرضا، وربما لا تتصور أن تجاههم عادل، ولكن هذه نقطة جانبية. غير الأفراد راضين. ويبنغى الآن العثور على سبب أو أسباب تبرر لماذا اخترت عاملا دون الآخرين. ربما كان هذا بسبب الفروق فى القدرات أو فى خصائص الشخصية أو من خلال الحكم على قدرة الأفراد على التقدم فى العمل الجديد، والمشكلة هى أن تقنع الشخصين غير الناجحين من خلال حوالى خمس نقاط:

١- أن تعتقد أن جميع الأفراد الثلاثة ممتازين.
٢- أن العمل يتطلب بعض التأهيلات المتخصصة، بالإضافة إلى شخصية متميزة وطاقة معينة.
٣- أن الشخص الذى اخترته يقترب من هذه المتطلبات.
٤- بالنسبة لكل من المرشحين الخاسرين يجب أن تضع فى الذهن "أو من الأفضل كتابة" بعض التدريب الإضافى والنمو، مما سوف يساعد على تجهيزهم للفرصة التالية.
٥- إنك محتاج إليهما، وأنك تحتاج تعضيدهم للشخص المرقى، إن كان ذلك ضروريا.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

١٠- المشرفين التعيسين:

محمود واحد من المهندسين العاملين فى أحد المكاتب، جاء ذات صباح ليستحث مشرفه للنظر فى إجراء تغيير فى جزء من تصميم قمر صناعى. لقد اقترح المهندس استخدام سلك نحاس مفرد مغطى بالفضة بدلا من جديلة ذات ١٢ سلكا من النحاس لكى يمكن توصيلها فى أنبوبة عازلة بدلا من أنبوبتين كاللتين كانتا مستخدمتين من قبل (هذا الاقتراح لــه بريقه من الناحية الفنية).

وقد زعم أن هذا التغيير سيوفر فى الوزن والمكان والمال والمواد، لقد كان مشرفه مرتابا وقال (أننا نضعها دائما فى أنبوبتين وسلك نحاس، ونحصل دائما على نتائج طيبة) عند هذه النقطة دخل رئيس المشرف. سمع مصادفة جزءا من النقاش. سارع إلى استنتاج أن محمود يقاوم تغييرا أوصى به مشرفه. تحدث بغلظة إلى محمود، ناصحا إياه بأن اتجاهه ليس طيبا، وأن التغييرات المفيدة مرغوبة، وأن عليه أن يقبل الأفكار الجديدة ممتنا.

لم ينطق مشرف جو، وهو فى الواقع نادرا ما يساند أفراده، خرج رئيس المشرف، وحينئذ هاجم محمود مشرفه وأخبره بما يفكر فيه من فشله فى شرح حقيقة ما كان يدور، وخرج وهو يتميز غيظا.

وبعد أن أتيحت الفرصة لمحمودس لكى يهدأ، تأكد من أنه فى ورطة سيئة. ولن تتاح لــه ترقية بعد ذلك، لأن كلا المشرفين يتحكمان فى ذلك. وإذا استقال وحاولا لحصول على عمل آخر فأينما تقدم، سوف تصل التحريات من شركته السابقة. ومن الواضح أنه لن يستطيع الحصول على مرجع طيب، وإذا حاول رؤية رئيس مشرفه، لحصر الموقف فإنه سوف يضع مشرفه فى متاعب ولن يكون لذلك جدوى. ربما أرتكب غلطة بعدم الكلام فورا حين قصر مشرفه فى القيام بذلك. ولكن الأحداث تطورت بسرعة وكان محمود واثقا من أن مشرفه سيقول شيئا. لقد كانت الشركة جديدة نسبيا، ولم يكن لديها جهاز

للمقترحات بعد، كما أنه لا توجد نقابة (اتحاد). وقد أصبح من الواضح – على نحو ما دار فى خلد محمود حينذاك – أنه لن يستطيع القيام بأى شئ.

ما حدث فى الواقع هو أن محمودس وزملاءه المهندسين قرروا أنهم قد أضيروا بما فيه الكفاية من رئيس لا يساند أفراده. وهكذا ذهبوا يدا واحدة إلى رئيس المشرف وقرروا أنهم سوف يستقيلون إذا لم يحدث تغيير. ولما كان المهندسون مصممين، فقد وافق رئيس المشرف على على أن ينفذ ما طلبوا. في وقت قصير تم نقل المشرف. ومن الشيق للغاية أن رئيس المشرف قام بهذا الإجراء بشكل غير ملائم، وقد أثيرت ضجة مما أدى إلى أن الشركة استبعدته هو أيضا.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

أنواع المشكلات[1]:

١ – المشكلات الروتينية:

فهى التى تحدث فى الحالات التى تكون فيها الأهداف واضحة والأبعاد الخاصة بالمشكلة واضحة ومحددة. ومن البديهى أن تكون حلول تلك المشكلات بسيطة ولا تثير الجدل أو الخلاف بين متخذى القرار. ويرجع السبب فى ذلك إلى خبرة متخذى القرار بهذا النوع من المشكلات وتكرار حدوث المشكلة نفسها. ومن أمثلة تلك المشكلات القرارات التى يتخذها مدير الائتمان فى بنك تجارى لتمويل بعض قروض السيارات، أو تحديد العلاوات والزيادات السنوية لمجموعة العاملين فى القسم.

ونظرا لأن عملية اتخاذ القرارات قد تستغرق بعض الوقت بالإضافة إلى احتمال حدوث الخطأ، فإن متخذ القرار يميل إلى برمجة حلول تلك المشكلات الروتينية. والبرنامج فى هذه الحالة ما هو إلا الخطوات النمطية لحل مشكلة ما، وتتعدد مسميات البرامج المستخدمة لحل المشكلات الروتينية مثل القواعد والإجراءات وإجراءات التشغيل النمطية، وفى بعض الأحيان توجد تلك البرامج فى ذهن متخذ القرار فقط. ومثال ذلك أن يمنح صاحب العمل مكافأة للعاملين كل فترة زمنية غير محددة بهدف دفع عجلة الإنتاج. وفى هذه الحالة يتم تحديد تلك الفترات الزمنية وفقا لما يراه صاحب العمل مناسبا. وقد تكون تلك البرامج رسمية. ومثال ذلك الإجراءات التى تتبعها إدارة القبول والتسجيل فى الجامعة لقبول طلبات الالتحاق بالكليات والأقسام المختلفة. ومثال آخر فى الحالات التى تطلب المنظمة من الموردين التقدم بمناقصات لتوريد بعض المواد الخام أو الأجهزة مثلا.

---

(١) د. عصام الدين أبو علفة – مبادئ التنظيم والإدارة – الإسكندرية ٢٠٠٤.

إن نسبة كبيرة من المشكلات التى تواجه المنظمة هى فى واقع الأمر مشكلات روتينية، وأن القرارات المبرمجة هى الأسلوب المناسب لحل تلك المشكلات، وبالرغم من هذا فإنه يجب الإشارة إلى أن مدى مساهمة القرارات المبرمجة فى حل تلك المشكلات الروتينية يتوقف على الأسلوب الذى يتعامل به متخذ القرار مع تلك القرارات المبرمجة. بمعنى آخر فإن الاستخدام غير المناسب للقرارات المبرمجة – مثل السياسات واللوائح – يمكن أن يؤدى إلى صعوبة فى حل المشكلات الروتينية. وهنك صعوبة أخرى فى حالة استخدام القرارات المبرمجة وهى تقادم برامج القرارات نتيجة تغيير الظروف المؤثرة على القرار. وقد يستمر فى هذه الحالة فى الاعتماد على برنامج القرار بالرغم من عدم صلاحيته لعلاج المشكلة.

٢- المشكلات غير الروتينية:

والتى تتميز بعدم وضوح الأهداف أو الأبعاد المؤثرة على المشكلة. ويواجه متخذ القرار صعوبة تحديد الأسلوب الذى يمكن أن يعتمد عليه لعلاج المشكلة. ومثال ذلك ما قد يلاحظه مدير التسويق من تذبذب مبيعات سلعة معينة مع عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية التى تشرح وتفسر هذا التذبذب، بل أكثر من ذلك فقد لا يتوافر لدى هذا المدير خطة واضحة لكيفية تحقيق استقرار أو زيادة فى المبيعات.

وتتميز مشكلات غير الروتينية بكونها مشكلات فريدة. وذلك بمعنى أنها مشكلات غير عادية ولم يسبق مواجهتها من قبل. وبالإضافة إلى ذلك فهى مشكلات معقدة نسبيا وتتميز بدرجة عالية من عدم التأكد. ويترتب على ذلك أن مثل هذه القرارات قد تثير الجدل والحوار بين متخذ القرار. **ونظرا لما تحتويه المشكلات غير الروتينية من تعقد وعدم تأكد وجدال محتمل بين متخذى القرار، فإنه من الأفضل الاعتماد على الجماعات فى اتخاذ القرارات بدلا من القرارات**

الفردية. وبصفة عامة فإن القرارات المبرمجة التى يصلح استخدامها فى حل المشكلات الروتينية لا تصلح لعلاج المشكلات غير الروتينية. ولذلك فإنه من الضرورى أن يبدأ متخذ القرار فى البحث عن برامج جديدة للقرارات. وبصفة عامة فإن المديرين من طبقة الإدارة العليا أكثر تعرضنا للمشكلات غير الروتينية من المديرين من المستويات الإدارية الأخرى، والعكس صحيح، حيث يتعرض المديريون فى المستويات الإدارية الدنيا إلى المشكلات الروتينية أكثر من تعرضهم للمشكلات غير الروتينية.

المقارنة بين المشكلات الروتينية وغير الروتينية

م	المشكلات الروتينية	المشكلات غير الروتينية
١-	مشكلة محددة المعالم.	مشكلة غير محددة المعالم.
٢-	مشكلات تقليدية ومتكررة أى سبق مواجهتها والتعامل معها.	مشكلات لم يسبق التعامل معها وغير متكررة وفجائية.
٣-	درجة عالية من التيقن بحيث يسهل معرفة نتائج القرار.	عدم التيقن بحيث يصعب معرفة نتائج اتخاذ القرار. وبالتالى تزداد درجة المخاطرة فى اتخاذ القرار.
٤-	يعتمد فى مراحل اتخاذ القرار على تطبيق السياسات والنظم واللوائح الموضوعة والمطبقة فى المنظمة فى ظل ظروف التأكد.	تعتمد على الابتكار فى تحديد المشكلة والتعرف على مسبباتها وإيجاد الحلول لها، وتعتمد على قدرات المدير فى التعامل مع ظروف عدم التأكد.
٥-	المستوى الإدارى المسئول عن تلك القرارات هو مستوى الإدارة المباشرة.	مستوى الإدارة العليا ونسبة من الإدارة التنفيذية
٦-	الاتصالات رسمية واتجاه تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل	اتصالات رسمية وغير رسمية، وتدفق المعلومات فى عدة اتجاهات.

وهذا ويلاحظ أن الدكتور سيد الهوارى فى كتابه اتخاذ القرارات قد قدم تصنيفين آخرين للمشكلات وذلك على النحو التالى[1]:

(١) د. سيد الهوارى، اتخاذ القرارات، مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.

التصنيف الأول: حسب (منظور وظيفى):

حيث تتصف المشكلات على النحو التالى

فى عملية الإدارة ذاتها:

- الأهداف المطلوب تحقيقها والمعايير الواجب الالتزام بها.
- السياسات العامة والتشغيلية المرشدة للتنفيذ.
- الإجراءات الواجب اتباعها فى تنفيذ مختلف العمليات.
- رصد الاعتمادات أو الموازنات التخطيطية.
- برامج العمل والجداول الزمنية والواجب الالتزام بها.
- طرق تقسيم العمل فى وحدات إدارية.
- نطاق الإشراف لكل مدير وحجم الهرم.
- مسئوليات كل منصب بالنسبة للنتائج المتوقعة منها.
- نوع وطبيعة العلاقات "هيراركية" أو "عضوية".
- اختيار المديرين (وكيفية تعويضهم وتدريبهم .. ونقلهم .. وترقيتهم .. وفصلهم ..).
- أساليب التحفيز.
- النمط القيادى الملائم.
- أساليب الاتصال بالمرءوسين.
- المعايير الرقابية.
- تقارير المتابعة: شكلها ومواعيدها ..
- نمط تشخيص المشكلات وعلاجها (نمط القرارات ذاتها).

فى عملية إدارة الموارد البشرية:

- مصادر الحصول على الموظفين والعمال.
- طرق الاختيار وإجراءات التعيين.
- برامج تعريف العاملين بالمنظمة.
- كيفية تدريب الموظفين والعمال.
- أسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها فى مجموعات.
- أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وكافة التعويضات المادية.
- التعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها (خدمات طبية، تأمين اجتماعى، خدمات ترفيهية ... إلخ).
- طرق الترقية (بالأقدمية، بالاختيار، بالاختبار).
- الأجازات المسموح بها (الاعتيادية والمرضية ...).
- كيفية معالجة الشكاوى والإضرابات والتخريب والتأخير والغياب.
- حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجة ترك الخدمة.
- علاقة المشروع بالنقابات العمالية أو المؤسسات العلمية.

فى عملية إدارة الأعمال:

- المركزية أو اللامركزية فى إتمام الخدمات المكتبية.
- طبع النماذج أو شراؤها جاهزة.
- أسس الفهرسة لحفظ الأوراق والمستندات (الفهرسة على أساس الاسم أو الموضوع أو المنطقة الجغرافية).
- المشاكل الخاصة بالخطابات الواردة والصادرة.
- مشاكل الصيانة والنظافة ... إلخ.

فى عملية إدارة الاستثمارات والتمويل:

- رأس المال الثابت وراس المال العامل والنقدية الواجب توافرها.
- طريقة التمويل (قروض من البنوك، إعادة استثمار أرباح .. إلخ).
- كيفية التصرف فى حالة تدهور الأعمال: الاندماج - التصفية ...

التصنيف الثانى: حسب (منظور الحلول):

المشكلات - من منظور حلولها - أشكال وأنواع ودرجات، ويمكننا تصنيف خمسة أنواع منها:

١- المشكلة ذات الحل الواحد:

ويرى الكثيرون أن المشكلة ذات الحل الواحد ليست مشكلة أصلا فليست هناك بدائل وليس هناك تقييم وليس هناك اختيار بين بدائل.

٢- المشكلة ذات الحلول الغير متوقعة:

ومثال ذلك من يذهب إلى منزله ولا يعثر على أحد بالمنزل ويحاول العثور على المفتاح وعندما يأتى أحد أفراد أسرته يكتشف أن المفتاح تحت الدواسة الموضوعة أمام الباب. إنه يصرخ عادة: ياه .. لم أكن أتصور أن المفتاح (الحل) أمامى بهذه البساطة.

٣- مشكلة خبيثة:

وهى المشكلة التى لا يمكن إثبات صحة حلها إلا بعد تنفيذه (مثل الجسر الذى لا يمكن إثبات قدرته على التحمل إلا بعد المرور عليه !!).

٤- مشكلة مفرغة خبيثة:

هذا النوع من المشكلات المعقدة التى تحوى بشر وسلوكيات وعلاقات وتبدو حلولها واضحة. ولكن غالبا ما تؤدى حلولها إلى خلق مشكلات أكبر من المشكلة الأصلية.

٥- مشكلة معالمها غير واضحة:

وهذه عادة ما تتطلب حلول إبداعية.

وفيما يلى شكل يبين هذه الأنواع الخمس:

أنواع المشكلات
(منظور الحلول)

مشكلة لها حل واحد

مشكلة لها حلول غير متوقعة
(المفتاح تحت الباب)

مشكلة خبيثة
(لا يمكن إثبات صحة الحل إلا بعد تنفيذه)
يمكن التصدى لها بحلول إبداعية

مشكلة ذات حلقات مفرغة خبيثة
مشكلة تحوى بشر وحلولها تبدو واضحة وعلاجها يخلق مشكلات أكبر من المشكلة الأصلية

مشكلة معالمها غير واضحة وتتطلب حلولا إبداعية

٥ أنواع من المشكلات (من منظور الحلول)

أدوات حل المشكلات

الأهداف

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معانى الألفاظ القريبة والمتداخلة مع الهدف والتى تتمثل فيما يلى:

أ- **الأغراض "النيات":** هى الجانب السلوكى فى الهدف وهى تتعلق بالأشياء الرئيسية التى يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغير لفترة طويلة وهى ترتبط بالمسائل الشخصية.

ب- **الغايات:** هى أهداف قصيرة الأجل.

ج- القيم: هى مجموعة من المبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد.

د- **النهايات: هى جميع الأهداف التى يسعى أى جهد إنسانى لبلوغها.**

هـ- **المعيار: هو التعبير عن الهدف فى صورة كمية.**

هذا ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتى تتطلب بشكل أساسى ما يلى:

أ- البدء بتحقيق الهدف العام.

ب- اكتشاف مجموعة من الوسائل التى يمكن تحديدها بشكل عام من أجل تحقيق هذا الهدف.

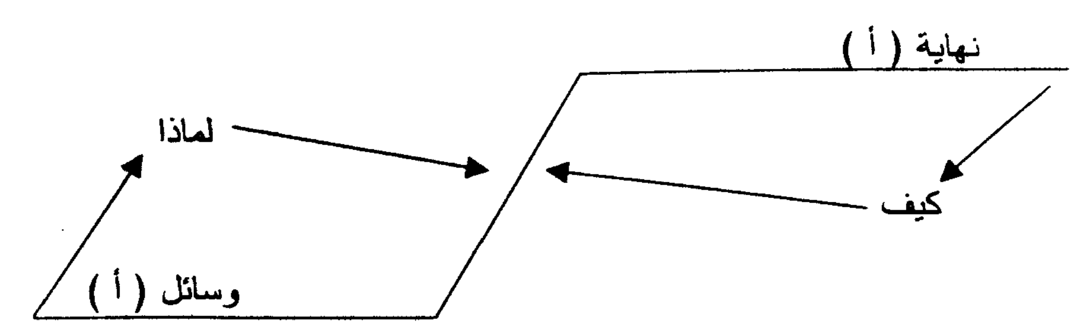
ج- اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعى جديد واكتشاف وسائل أكثر تحديدا لتحقيقه.

وتظهر سلسلة الوسائل والنهايات أن الوسائل تعمل فى أدنى مستوى فتصل إلى النهاية فى أعلى مستوى على النحو الذى يظهره الشكل التالى[1]:

---

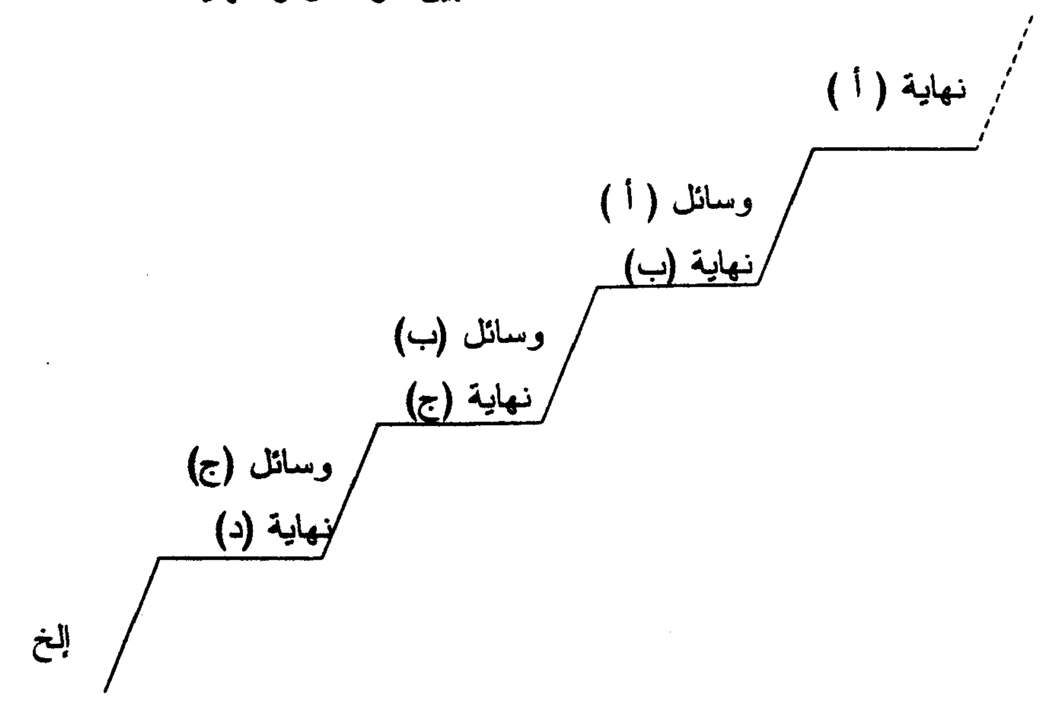
(١) د. شوقى حسين عبد الله – أصول الإدارة – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٨١، ص ٧٦.

العلاقة بين الوسائل والنهايات



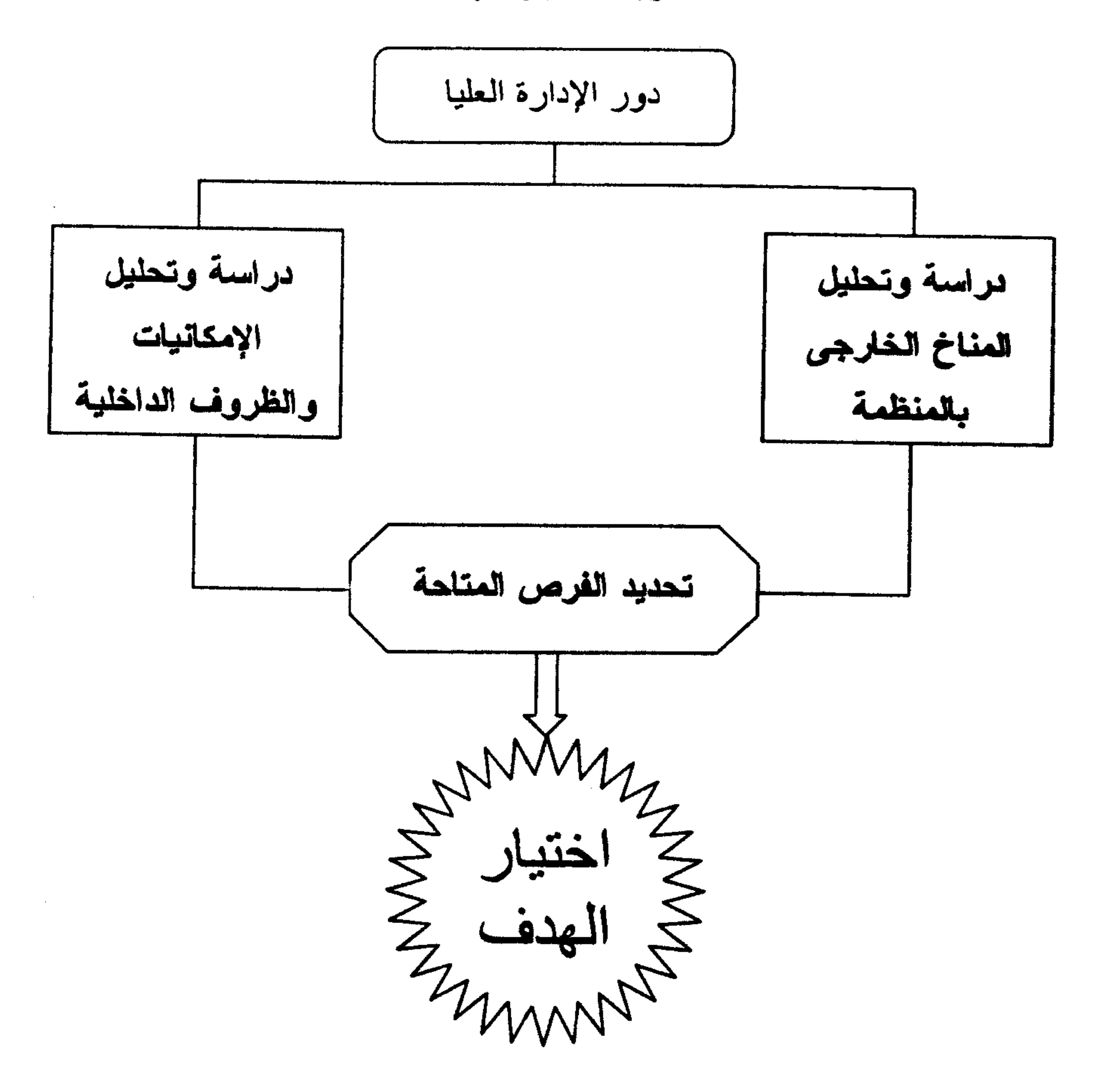
وأبسط شكل للعلاقة بين الوسائل والنهايات يتحقق إذا كان من الممكن أن تستخدم الوسائل (أ) للوصول إلى النهاية (أ) مباشرة ولكن فى معظم الأحوال نجد أن .. الوسائل (أ) تصبح بذاتها نهاية فرعية وهكذا على النحو الذى يظهر الشكل التالى:

سلسلة المستويات المتعددة للعلاقة بين الوسائل والنهايات



وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعى لأهمية وضع أهداف للمنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التى يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوى بالمؤثرات التى تشكل أهداف المنظمة، هذا ويظهر الشكل التالى العملية التى يتم بها اختيار الهدف.

طريقة اختيار الهدف



أهمية تحديد الأهداف:

يتم تحديد الأهداف نظرا لما يلى:

١- لأنه فى حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

٢- إن التركيز على الأنشطة بدلا من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعا هى الرابحة.

٣- لأن التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكثر التصاقا بها فى الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

٤- لأن التركيز على الأنشطة فى وصف المناصب يحدث أثرا عكسيا على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

٥- لأن وضع أهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعضها أفقيا ورأسيا هو نقطة الانطلاق فى عملية الإدارة بالأهداف.

٦- لأن المسؤول صاحب الكلمة فى حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقا من أى قرار وبالتالى سيخضع لرأى الأغلبية والتى قد تحكمها انطباعات عامة.

صياغة الأهداف:

١ - الأسلوب التقليدى فى وضع الأهداف:

أ- تبدأ الإدارة بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.

ب- تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

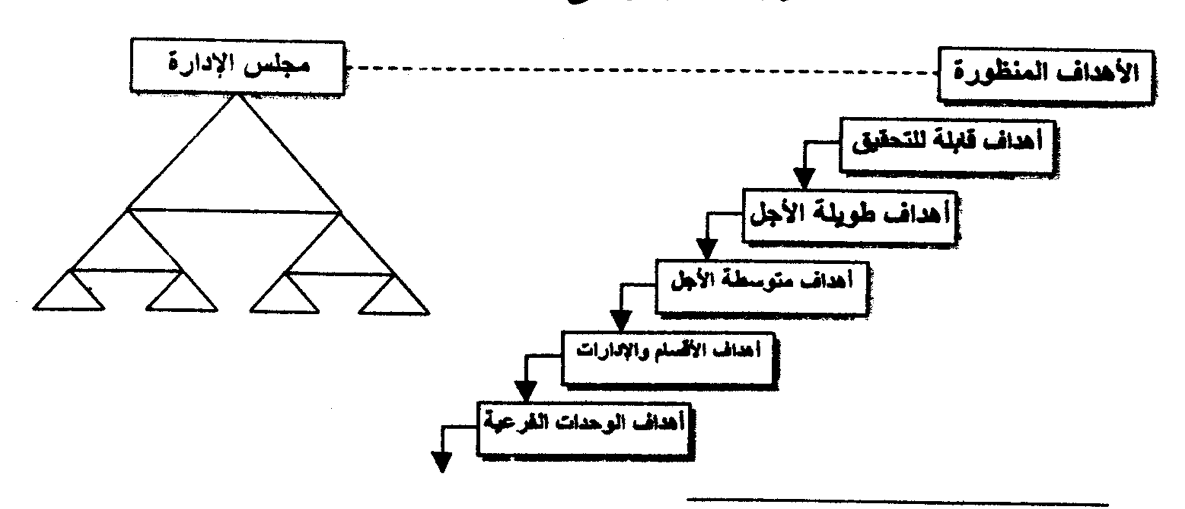
ج- يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك فى ضوء الأهداف الاستراتيجية.

د- تبدأ الإدارات التنفيذية فى تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل.

هـ- فى ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها.

و- ويستمر وضع الأهداف فى الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف المنظمة ككل وذلك على النحو الذى يوضحه الرسم التالى(١):

الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف



(١) د. حامد رمضان - إدارة المنظمات - مرجع سبق ذكره ص ١٤٩.

٢- الأسلوب الحديث فى وضع الأهداف[١]:

يتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية:

أ- يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحى المتوقع منهم أن يقوموا بها.

ب- لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فى حياتهم الحاضرة والمستقبلية.

ج- يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبى أو الإيجابى فى أعمالهم.

د- أن الإدارة بالأهداف هى المجال الوحيد الذى يسمح بتحقيق قوة ذاتية للفرد وفى نفس الوقت يعطى توجيها بوحدة الرؤية الشاملة كما يساهم فى تنمية روح الفريق وينسق أهداف الفرد فى أهداف عامة مشتركة.

هـ-أن الإدارة بالأهداف ينبغى أن تعمل على إعادة صياغة بطاقات توصيف المناصب بحيث تتحول من التركيز على الأنشطة إلى التركيز على النتائج المتوقعة.

و- إن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها بعض أفقيا ورأسيا

أما عن شروط صياغة الأهداف هى:

١- التركيز على النتائج وليست الأنشطة:

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتى:

أ- عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها وإن كان ليست هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف.

---

(١) د. سيد الهوارى - الإدارة والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى - كلية عين شمس - ١٩٧٦، ص ٢١.

ب- يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة.

ج- يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.

د- يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجودة الواجب توافره فيها.

هـ-يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.

و- يجب أن ترتب النتائج فى شكل أولويات.

ز- يجب أن تكون النتائج من النوع الذى يسهل قياسه كميا.

والآن لاحظ الفرق بين الأنشطة والنتائج:

* تطوير المنظمة ← نشاط
* منظمة متطورة ← نتيجة
* تطوير المنتجات ← نشاط
* منتجات مطورة ← نتيجة
* تطوير الأداء ← نشاط
* أداء مطور ← نتيجة
* تغيير السلوك ← نشاط
* سلوك مطور ← نتيجة
* تمويل الاستثمارات ← نشاط
* استثمارات ممولة ← نتيجة
* وضع خطة الإنتاج ← نشاط
* إنتاج مخطط ← نتيجة

٢- التركيز على النتائج وليست الاتجاهات:

فلاتجاه هنا سواء كان صعودا أو هبوطا أمر غير مطلوب .. فمثلا

قل	ولا تقل
الربحية	زيادة الربحية
السرقات	خفض السرقات
الأنفاق	تقليل الإنفاق
كفاءة العاملين	تنمية كفاءة العاملين
....	تخفيض الخسائر
....	تعظيم المنفعة الكلية

٣- التركيز على النتائج الرئيسية وليست الفرعية:

فالنتائج الرئيسية هى المبرر الحقيقيى لوجود المنصب وهى عادة ما تدور حول: * الكمية * الجودة * التكلفة.

ومن أمثلة النتائج الرئيسية:

* الاستراتيجية طويلة المدى
* العائد على رأس المال
* مستويات الإنتاج
* التدرج المهنى
* المهارات الفنية
* عدالة الأجور

ومن أمثلة النتائج الفرعية:

تلك النتائج الموجهة نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب وظروف العميل الجيدة .. إلخ.

٤- التركيز على النتائج القابلة للقياس:

* النتائج الغير قابلة للقياس نسيانها أفضل

ويمكن أن تكون المقاييس فى شكل:

* قيمة * وحدة * نسبة

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلى:

- حجم المبيعات/ لكل محافظة
- حجم المبيعات/ لكل منطقة
- حجم المبيعات/ لكل حى
- حجم المبيعات/ لكل سلعة
- حجم المبيعات/ لكل عميل

ولكى يمكن قياس هدف فإنه ينبغى توافر جانب أو أكثر مما يلى:

* زيادة أو نقص القيمة.
* زيادة أو نقص فى المعدل.
* زيادة أو نقص فى الحجم.
* زمن أو تاريخ الإنجاز

فمثلا: شراء الكميات التى نحتاج إليها من البلوبيف ← هدف ردئ.

شراء خمس علب من البلوبيف اليوم ← هدف جيد.

لاحظ إن وضع مقياس النتائج هو بمثابة الاتفاق النهائى على أنواع الأهداف.

٥- التركيز على النتائج القابلة للتحقيق:

* فنحن لا نتعامل مع الأهداف المنظورة والتى تمثل نقطة فى نهاية خط مستقيم وممتد إلى ما لا نهاية وكلما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابه منها.
* ونحن لا نتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتى يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها.
* ولكن نتعامل مع الأهداف المباشرة والتى يمكن إنجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة.

٦- التركيز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أى تدخل مع المناصب الأخرى:

لهذا فإن علينا أن نسأل أنفسنا لماذا ...؟

لكل مجال نتيجة نصل إليها حتى لا نضع مجال نتيجة خاصة بمنصب تكون فى نفس الوقت مجالات لنتائج خاصة بمنصب آخر.

فمثلا: قد يكون ضمن أنشطة التدريب:

* تصميم البرامج التدريبية ... لماذا؟
* لزيادة قدرة المديرين على المشكلات ... لماذا؟
* لرفع كفاءة قرارات المديرين.

لاحظ تم التدخل هنا فى مجال آخر لأن ذلك لا يخضع لسيطرة مدير التدريب وحده وإنما لسيطرة المدرب والمتدرب والوسيلة التدريبية.

٧- التركيز على الهدف الفعال[١]:

ولكى يصبح الهدف فعالا يجب الالتزام بالمبادئ التالية:

أ- مبدأ القبول:

آى أن يكون الهدف مقبولا من جميع العاملين بالتنظيم ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف.

فالمطلوب دائما هو نسج أهداف الأفراد فى أهداف المنظمة بطريقة ذكية بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح المنظمة ونجاح المنظمة من نجاح الفرد.

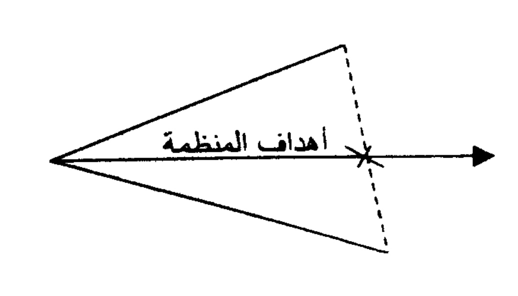
وإذا اعتبرنا أن أهداف المنظمة هى محطة لأهداف المرؤوسين والمديرين فإن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين على النحو الذى يوضح الشكل التالى:

---

(١) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات نظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج رقم (١٠١) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ ص ٥٤.

الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف

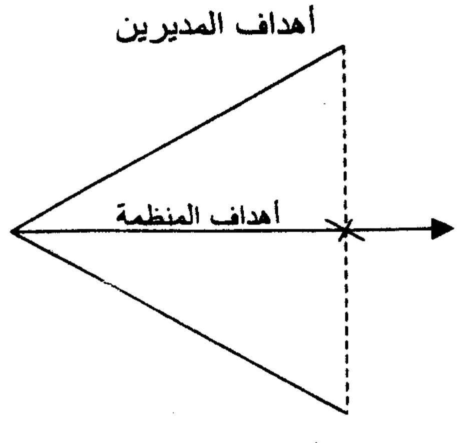
أهداف المديرين



أهداف المرؤوسين

تقارب بين أهداف المنظمة وأهداف
المديرين وأهداف المرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف جيد)

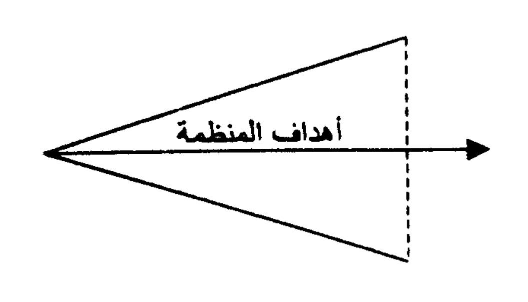
أهداف المديرين



أهداف المرؤوسين

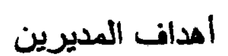
تباعد بين أهداف المنظمة وأهداف
المديرين وأهداف المرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف جيد)

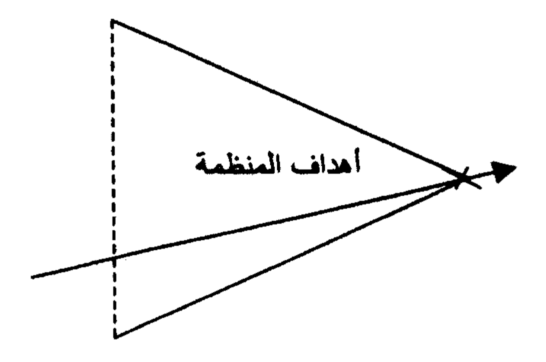
أهداف المديرين



أهداف المرؤوسين

تكامل بين أهداف المنظمة وأهداف
المديرين وأهداف المرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف ممتاز)





أهداف المرؤوسين

تضارب بين أهداف المنظمة وأهداف
المديرين وأهداف المرؤوسين
(خسارة واضحة فى تحقيق الأهداف جيد)

ب- مبدأ التحقيق:

أى أن يكون الهدف قابلا للتحقق خلال فترة زمنية محددة فإذا كان الأفراد المسؤولون عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحققه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته.

ج- مبدأ التحفيز:

- إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف كل شخص لــه دور فيه.
- وحتى المسؤولية ليست مسألة فردية فالمسؤولية مجمعة والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلا.
- ولابد أن يعمل المدير جنبا إلى جنب مع العاملين، وينقل إليهم الشعور بالاندماج الشخصى فى العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تؤدى إلى زيادة الإنتاجية.

د- مبدأ البساطة:

حيث يجب البعد عن الأهداف الغامضة أو الغير مؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف فى عبارات سهلة وواضحة ومفهومة، وأن تكون عدد الأهداف المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها أقل ما يمكن غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذى يمكن الاستهانة به بل يجب أن يحمل الهدف فى طياته عنصر التحدى بالقدر الذى يدفع الأفراد لشحذ الهمم دون إصابتهم بالإحباط. ويفضل دائما أن تبدأ الأهداف بالكلمات الآتية:

ضبط	تحليل	تجميع	حساب	تصنيف	استكمال	بناء
عرض	وصف	مفاضلة	تمييز	تحديد	إنشاء	ذكر
إصلاح	تشغيل	تنظيم	أداء	إعداد	ترتيب	اختيار
خدمة	حل	إيضاح	كتابة	-	-	إلخ

هـ- مبدأ الاتصالات:

يجب إبلاغ الهدف إلى كل الأفراد المعنيين والمسئولين عن تحقيقه وأن تركز الإدارة فى الاتصالات المستمرة - سواء كانت شفوية أو تحريرية - على الأهداف الأساسية.

٨- التركيز على المسؤوليات التى تغطيها النتائج[١]:

حيث يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هى:

الروتين:

وهو النشاط اليومى المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلا غير أن هذا الجزء من العمل يغطى عن طريق معدلات الأداء لذلك لا يحتاج أن يغطى بالأهداف.

حل المشاكل:

تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتينى إلى مستوى مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف.

التجديد:

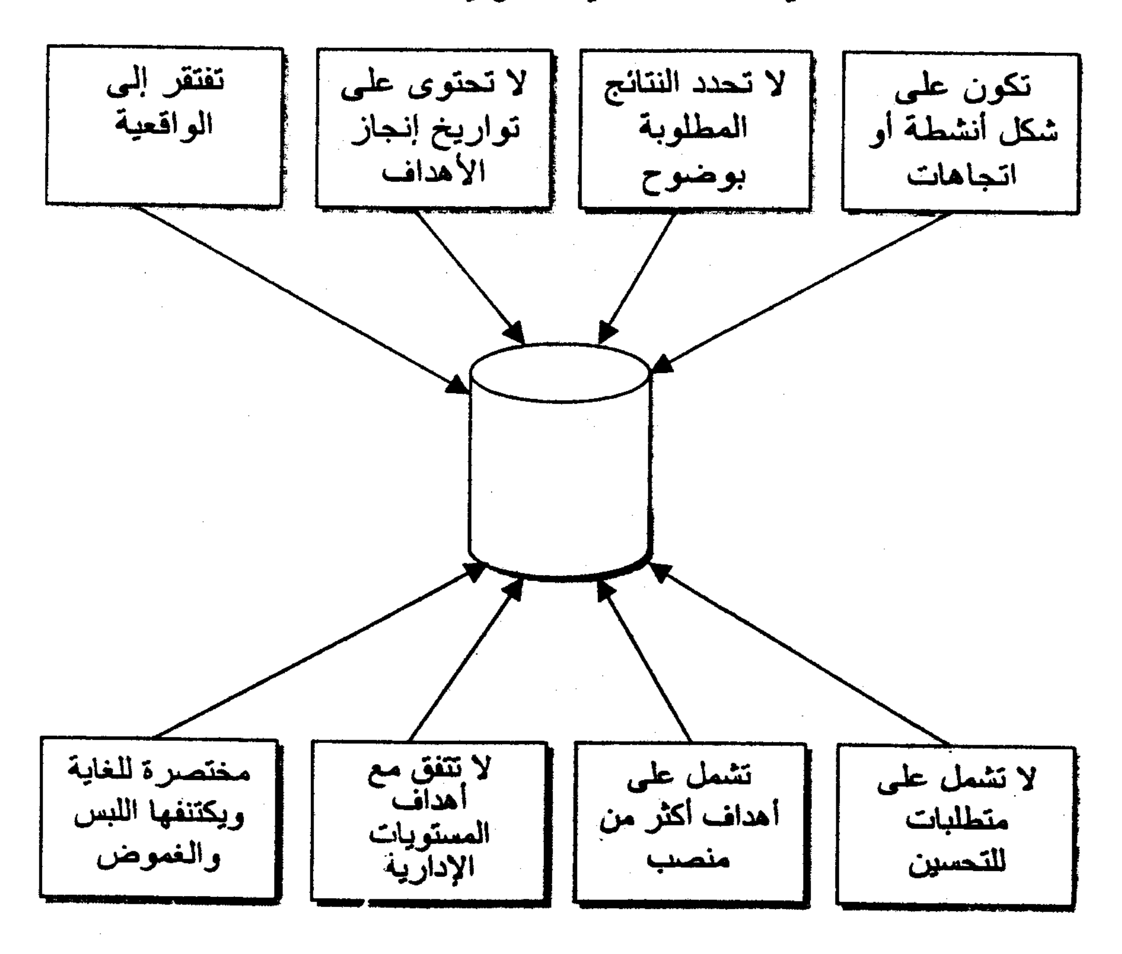
ونعنى به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم هذه الفرص مجالات لتقديم أهداف جديد.

---

(١) د. صـــلاح السيد - الإدارة بالأهداف - دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح - غير مبين النشار ولا سنة النشر - ص ٥٨.

هذا وفى نهاية هذا العرض نقدم فيما يلى شكلا توضيحيا للكيفية التى يتم بها اكتشاف الأهداف الرديئة:

كيف تكشف الصياغة الرديئة للأهداف



(٢) السياسات

المفهوم:

هناك تعاريف متعددة لكلمة سياسة تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد وتختلف هذه التعاريف فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات الهياكل الإدارية ولعل أكثر الأخطاء شيوعا فى محاولات تفسير مصطلح السياسة هو النظر إليها باعتبارها نتاجا لعمليات اتخاذ القرارات أى باعتبارها متغيرا تابعا وليس تغييرا مستقلا.

هذا ومن بين التعاريف التى أعطيت للسياسة ما يلى:

- الساسة هى التعبير الصريح والضمنى عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التى وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمى(١).
- السياسة هى عبارة عن خطط .. جمل عامة .. مفاهيم ترشد وتضبط تفكير المرؤوسين فى المشروع أو فى أحد أقسامه(٢).
- السياسة هى عبارة عن مبدأ مرشد سبق إقراره مبنى على الأهداف – وهو الذى يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف(٣).

---

(١) د. عمـرو غـنايم وآخرون – تنظيم وإدارة الأعمال – بيروت – دار النضهة العربية ١٩٨٢ ص ٣٣٢.

(٢) د. سـيد الهـوارى – الإدارة الأصول والأسس العلمية – كلية عين شمس – القاهرة – ١٩٨٧، ص ٦٠.

(٣) مصطفى بخيتت شاويش – الإدارة الحديثة – مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٤.

- السياسة هى مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية الأدنى فالسياسة بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهى فى هذا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المسائل المماثلة(١).
- السياسة هى دليل عام شفوى ومكتوب أو معروف ضمنيا يتم بمقتضاه وضع الحدود التى على أساسها يتم تحديد الاتجاه الذى يجب اتباعه فى العمل الإدارى(٢).

وخلاصة القول أن السياسة فى جوهرها لا تزيد عن كونها مجموعة من القواعد العامة التى تحكم استخدام مصادر المنشأة فى الوصول إلى أهدافها وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن قيما ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلية فإن الإدارة تعنى بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هى التى تحدد مدى البدائل المتاحة من السياسات.

بعض المفاهيم المرتبطة بالسياسات:

أ- التعليمات:

هى مجموعة من القواعد الجامدة التى يلزم تطبيقها حرفيا.

ب- السياسات:

هى مجموعة من القواعد العامة توضح فقط إطار للتصرف.

---

(١) هارلــود كونتــز وآخــرون – مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف – ترمة بشر العريضى، ومحمود فتحى عمر – غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢ ص ١٢٠.

(٢) د. صــديقى عفيفــى وآخرون – الإدارة فى مشروعات الأعمال – الطبعة الخامسة – الرياض ١٩٩٥ – ص ١٤٣.

ج- التوجيهات:

هى سياسة شفوية غير مكتوبة.

د- التوصيات:

أسلوب لشرح بعض بنود السياسة.

هـ- المنشورات:

هى أسلوب يستخدم لسد الثغرات الموجودة بالسياسة.

و- التقارير:

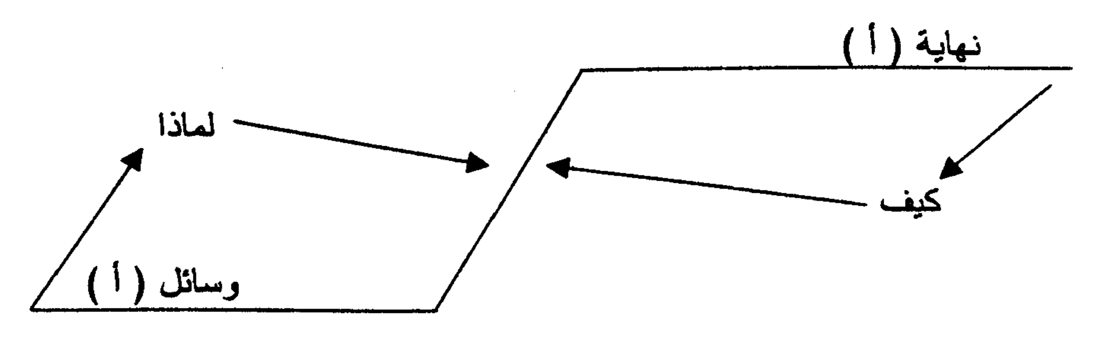
هى أسلوب يستخدم فى الشرح المفصل لكل بند من بنود السياسة.

خصائص السياسات[١]:

١- السياسات دليل عمل لاتخاذ القرارات فى المستقبل تحت ظروف معينة وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب تعديل السياسة الموضوعة.

٢- تستمدا لسياسات أساسا من أهداف حتى أنه يمكن القول أن نقطة البدء لتكوين السياسات هى الأهداف .. حث يتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع .. فمثلا إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسى هو زيادة الربحية .. فلبناء السياسة علينا أن نتبع سلسلة من الوسائل والنهايات.

فمثلا بالنسبة لسلسلة بسيطة من الوسائل والنهايات ..



(١) د. كاسر منصور وآخرون – وظائف الإدارة – مرجع سبق ذكره ص ٧٣.

حيث نتساءل ...

كيف نزيد من الربحية ..؟

فتكون الإجابة ..

نزيد من الربحية عن طريق زيادة الإنتاجية ..

فيكون السؤال ..

ولماذا نزيد من الإنتاجية ..؟

فتكون الإجابة ..

نزيد من الإنتاجية حتى نضمن بقاء المنظمة ..

فتكون السياسة ..

أن ضمان بقاء المنظمة يستوجب زيادة الإنتاجية.

٣- لا تحدد السياسات أساليب وإنما تترك مجالا للتفسير والمبادرة من جانب الأفراد القائمين على تطبيقها فتتناول الأمور الأساسية كى يبقى هناك مجالا لمراقبتها وهذا هو ما يعرف **بالمرونة** فى السياسات.

أهمية السياسة:

تستمد السياسة أهميتها باعتبارها أداة تحقق ما يلى:

١- تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا ..

٢- الحد من إمكانية ظهور النزعة إلى الاستقلال والميل إلى التعاون والتكامل..

٣- ارتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية

٤- سهولة اتخاذ القرارات وبناء الخطط..

٥- إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بفاعلية ..

٦- تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعى المبذول للوصول إلى الأهداف المرسومة ..

٧- تقلل السياسات من الشك والتردد الذى قد يصيب المتعاملين مع المنظمة.

٨- تسير وتسهل فهم أهداف المنظمة لأنها ملموسة أكثر من الأهداف(١).

الشروط الواجب توفرها فى السياسة(٢):

يشترط فى السياسة الفاعلة ما يلى:

١- أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيقها.

٢- أن تكون فاعلية التطبيق واقعية ومرنة فى نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف أمكن تعديلها وتطويرها.

٣- أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها واستيعابها من قبل من يعنيه الأمر.

٤- أن تتصف بالثبات والاستقرار دون أن يعنى ذلك الجمود لإعطاء الثقة الكافية فيها ممن يقومون بتطبيقها ومن الجمهور الذى يتعامل مع المنظمة.

٥- أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقا لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها.

٦- أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومع احتياجات البيئة التى تعمل فيها المنظمة وكذلك تكون محققة لمصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأس المال وعملاء.

٧- أن تميز بالثبات والاستقرار وكذا العدالة والإنصاف.

---

(١) Harold Koontz, and Heinz Weihrich Management, Nintch Edition (New York: McGraw – Hill Book Company ١٩٨٨), P. ٦٤.

(٢) د. محمـــود عساف – أصول الإدارة – دار الناشر العربى – القاهرة ١٩٧٦ ص ٢١٨ وما بعدها.

أهداف السياسات[1]:

للسياسات مجموعة من الأهداف الرئيسية هى:

١- توضيح الهدف المحدد للمشروع.

٢- وضع أساس التخطيط فى المستقبل.

٣- ربط وحدات المشروع بعضها ببعض.

٤- خلق الثقة فى المشروع.

٥- ضمان بقاء المشروع واستمراره فى العمل.

٦- تحقيق الكفاية فى أعمال المشروع.

مراحل بناء السياسات:

تتمثل هذه المراحل فيما يلى:

(١) مرحلة التكوين			
١- جمع المعلومات	٢- جمع المعلومات	٣- مناقشة السياسات	٤- تحديد وصياغة الأهداف النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة
• عن الأهداف العامة للمنظمة فى الأجلين الطويل والقصيرة • وكذا المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المنظمة	• المتعلقة بأهداف الأقسام والإدارات والعلاقات بين تلك الأهداف والأهداف العامة للمنظمة	• المقترحات مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم ..	

(١) د. محمـــد ماهـــر علش – أصول التنظيم والإدارة فى المشروعات الحديثة – كلية عين شمس غر مبين سنة النشر ص ٣٩٠.

(٢) مرحلة الاختيار فى ضوء المعايير التالية				
معيار التكلفة	معيار العائد المتوقع	درجة المرونة الواجب توافرها فى السياسة	درجة الملائمة مع الظروف البيئية الاجتماعية والثقافية السياسية الاقتصادية	درجة رضاء الأفراد المنفذين عن السياسات المقترحة

(٣) مرحلة التنفيذ	
(أ) إصدار السياسة بقرار يضفى عليها الشرعية التنظيمية وخاصية الالتزام	(ب) إعلام وتعريف القائمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب إنجازها

هذا ويلاحظ أن القيام بالخطوات السابقة يستلزم مجموعة أخرى من الخطوات هى:

١- تحليل الفكرة الأساسية للمشروع للتأكد من صحتها وسلامتها.

٢- وضع مستويات السلوك التى سيتمسك بها المشروع طوال حياته.

٣- تحديد نوع السلعة أو الخدمة المزمع إنتاجها أو تقديمها وكذا نوع الجمهور المستفيد من السلعة أو الخدمة.

٤- وضع خطوط العمل الرئيسية داخل المشروع.

٥- تحديد وجهة نظر المشروع فى معاملاته مع الغير.

٦- تفسير تفاصيل الأعمال الخاصة بكل قسم أو إدارة على حدة وذلك لموظفيها وعمالها حتى يكونوا على بصيرة بدقائقها.

٧- إحاطة جميع مستخدمى المشروع علما بكافة المبادئ التى تحكم جهودهم وتزيد من نشاطهم.

٨- فحص السياسات بصفة مستمرة للوقوف على مدى صلاحيتها من عدمه.

هذا مع ملاحظة أن عملية بناء السياسات ليس أمرا سهلا وذلك للأسباب التالية:

١- التداخل والتعدد فى أنشطة المنظمة.

٢- درجة الوفرة أو الندرة فى رأس المال.

٣- الضغوط الخارجية التى تتمثل فى سوق العمل والقوانين الحكومية والسياسات الاقتصادية.

٤- تعارض مصالح أفراد التعامل الداخلى (العمال - الإدارة) والخارجى (العلماء والموردين) مع المنظمة.

٥- دورة حياة المنظمة وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة.

أنواع السياسات:

أ- التقسيم حسب المستوى الإدارى:

السياسة الأساسية (الاستراتيجية):

وهى السياسات التى توضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك وتكون مدونة فى نظام التأسيس ومداها الزمنى إما طويل أو متوسط الأجل .. أما مداها التأثيرى فيشمل المنظمة ككل كما أنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أى تعديلات إذ لزم الأمر.

السياسات العليا (التنفيذية):

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى فى المنظمة وذلك فى إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلا من السياسات الأساسية وتتعلق بأوجه نشاط معين كالإنتاج والتسويق والتمويل.

السياسات التشغيلية (تكتيكية):

وهى تلك السياسات التى توضع بواسطة الإدارة الإشرافية وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين كالإنتاج – التسويق – التمويل ...

ويوضح الجدول التالى المقارنة بين تلك الأنواع من السياسات:

تقسيم السياسات حسب المستوى الإدارى(١)

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة فى التنظيم من القمة إلى القاع	شاملة وإجمالية	هامة جدا
العليا	الإدارة الوسطى	تطبق فى كل قسم ووحدة وتعمل فى مجال معين داخل التنظيم الواحد	محددة ونوعية	متوسطة
التشغيلية	المشروفون ورؤساء العمال	تطبق فى الوحدات المقابلة للنشاط اليومى للأفراد فى التنظيم	قاطعة وتفصيلية	أقل أهمية

(١) د. على الشرقاوى – السياسات الإدارية – تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات فى منشآت الأعمال. المكتب العربى الحديث – الإسكندرية – غير مبين سنة النشر ص ٣٤٦.

ب- التقسيم بحسب المجالات الوظيفية:

- **سياسات التسويق** وتشمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التى تحكم تخطيط المنتجات من حيث أنواعها وأشكالها وتميزها وتسعيرها ..
- **سياسات الإنتاج** وتشمل هذه السياسات على كل ما يحكم عمليات التصنيع والتحويل والعمليات الفنية ..
- **السياسات المالية** وتشمل على كافة الأمور المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها وسياسات توزيع الأرباح والإهلاك ...
- **سياسات الموارد البشرية** وتحتوى على تلك الأمور المتعلقة باختيار الأفراد والتعيين والتدريب والأجور ..

ج- التقسيم بحسب كفاية أو عدم كفاية السياسات:

وهنا نجد أننا أمام نوعين من السياسات هما السياسات المكتوبة والسياسات الشفوية أو الضمنية وعادة ما يتم الاستعانة بالمعايير التالية فى المفاضلة بين هذين النوعين.

١- درجة السرعة المطلوبة فى تنفيذ السياسات.

٢- درجة السرية المطلوبة.

٣- تكلفة استخدام وسائل الاتصال.

٤- مدى توافر وسائل الاتصال الشفهية والمكتوبة.

٥- درجة وأهمية الحفظ لأغراض الرقابة.

ويلاحظ بصفة عامة أنه يتم تفضيل السياسة المكتوبة عن الشفوية للأسباب التالية[1]:

---

(١) د. بشير العلاق – أسس الإدارة الحديثة – مرجع سبق ذكره – ص ١٣١.

١- السياسة المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأى تغيير فى المعنى أو المضمون.

٢- السياسة المكتوبة تكون الصريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.

٣- السياسة المكتوبة تمكن من الحصول على معالجة واحدة بالنسبة لنفس المشكلات.

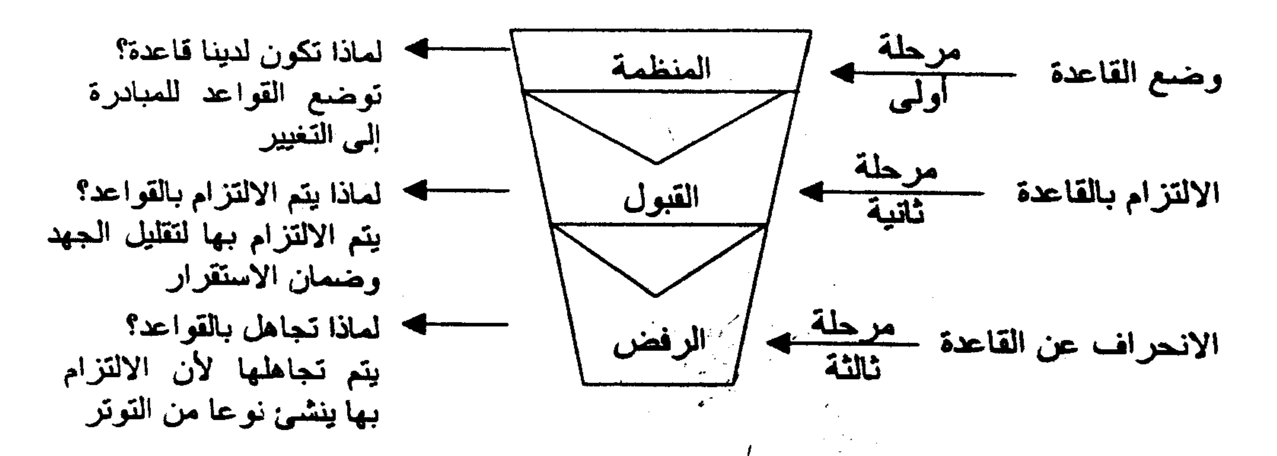
٤- نشجع السياسة المكتوبة المديرين على التفكير فى معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها.

٥- فى حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسة المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

(٣) القواعد

يقصد بالقاعدة ما يجب القيام به وماينبغى الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وهى تتخذ شكل أوامر أو تعليمات وتكون مرتبطة بجزاءات المخالفين[١] وتختلف عن السياسات فى أنها لا تعطى مجالا لحرية الاختيار وتتشابه مع الإجراءات فى أنها دليل للتنفيذ أو العمل دون تحديد مدى زمنى أو تعاقب فى الخطوات أما عن دورة حياة القاعدة فيمثلها الشكل التالى[٢]:

دورة حياة القواعد



(١) د. خليل محمد حسن الشماع – مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال – دار المسيرة للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٩ ص ٩٥.

(٢) ج. هـ. جاكسون – واس. دبليو – أدمز – دورة حياة القواعد – مجلة أكاديمية الإدارة العدد (٤) ص ٢٧٠.

(٤) الإجراءات

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التى تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف وهذه السياسات تتدرج فى شكل هرمى من أعلى إلى أسفل وتزداد مدى احتوائها على التفصيلات كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية.

وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التى تتناول تفصيلات العمل **والآن ماذا نقصد بالإجراءات.**

- هى نوع من الخطط تحدد مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة فى المستقبل فهى تشكل بهذا مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيليا طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع[١].
- هى مجموعة من الخطوات والمراحل التى تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد[٢].
- هى مجموعة من الطرق المحددة سلفا لأداء الأعمال[٣].
- هى سلسلة من العمليات الكتابية يتشكر فيها عدد من الناس فى إدارة ما أو فى عدة إدارات وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة[٤].

---

(١) د. على الشريف وآخرون – التنظيم والادارة – الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩ ص ٨١.

(٢) قائـل عـوامله – تطوير المنظمات – المفاهيم والهياكل والأساليب – غير مبين الناشر ١٩٩٥ ص ١٧٩.

(٣) W. Ireson, and E. Gran (Editors) Hand book of industrial Engineering and management Englewood Clifs: Prentice-Hall, Inc., ١٩٦٢. P. ٣٩٥.

(٤) Richard Neushehl, Management by System, New York: MC. Graw-Hill Book Co., ١٩٦٠. o.g., Neus-chel defined "A procedure is a sequence of clerical operations. Msually in Volving Serveral People in one more Departments established to ensure uniform handing of are Lurring Transaction of the business.

أى إننا يمكن أن نقول أن الإجراءات هى "**مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال**" أو هى "مجموعة مختارة من خطوات العمل التى تطبق على الأعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التى يتم بها تنفيذ العمل"(١).

والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله فى المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدما وهى تنطبق على الأعمال الروتينية وتوجد فى جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد فى المستويات التشغيلية.

وتعد عملية التخطيط للإجراءات عملية صعبة لأنها عملية اختيار لأحد البدائل الكثيرة المتاحة.

هذا وتختلف الإجراءات عن السياسات فى أن السياسات مرشدة للتفكير بينما الإجراءات مرشدة لتنفيذ العمل.

والسياسات هى خطط عامة بينما الإجراءات خطط خاصة نسبيا كما أن السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمنى وشكلى لعملية التنفيذ(٢).

المتطلبات الرئيسية للإجراءات الفاعلة:

حيث يجب أن يتوافر للإجراء الجيد مجموعة من الاشتراطات هى:

١- يجب أن تؤدى خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة(٣).

---

(١) II Koomtz, and Co' Donmel. Principle les at Management. New York McGraw Book Company ١٩٢٠, P. ٢٠.

(٢) هيثم هاشم – مبادئ الإدارة – جامعة دمشق ١٩٧٥ ص ١٩٣.

(٣) د. علـــى الشرقاوى – إدارة الأعمال – العملية الإدارية – الدار الجامعية – الإسكندرية ١٩٩٣، ص ٢٤٣.

٢- يجب أن ينمط الإجراء وفى نفس الوقت يساعد على تحديد المسئولية حتى يمكن القيام بالحساب.

٣- يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط.

قاعدة جورن للإجراءات:

تتلخص قاعدة جوران فى أنه عند حدوث مشاكل فى المنظمة فإن أسبابها ترجع إلى ما يلى:

- ٨٥% بسبب الإجراءات
- ١٥% بسبب الأفراد

وبتطبيق قاعدة جوران فإنه يجب تحليل الإجراءات التى تعمل فى ظلها المنظمة باستخدام التحليل الإحصائى لتحديد المتغيرات الأساسية وبالتالى العمل على تحسين وتطوير الإجراءات.

مبادئ الإجراءات:

هناك عدة مبادئ يجب توافرها فى الإجراءات تتمثل فيما يلى(١):

١- أن يتم تحديد هدف لكل خطوة من خطوات الإجراءات.

٢- أن تساهم الخطوات والإجراءات فى سرعة إنجاز العمل.

٣- أن يتبع التسلسل الواضح فى خطوات الإجراءات.

٤- أن يتم حساب أوقات كل خطوة من الخطوات اللازمة لإنجاز الأعمال.

٥- ضرورة العمل على منع الازدواجية والتضارب بين الإجراءات.

٦- أن يتم اعتمادا لإجراءات الضرورية واستثناء الإجراءات غير الضرورية.

---

(١) د. موسى اللوزى – التنظيم وإجراءات العمل – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان – ٢٠٠١، ص ٩٢.

خصائص الإجراءات[1]:

١- تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة فهمها من قبل القائمين بالتنفيذ.

٢- الإجراءات تكون مكتوبة كى تصبح مرجعا لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ.

٣- المراجعة الدورية للإجراءات للتأكد من صلاحيتها.

٤- خطوات التنفيذ التى يتضمنها الإجراء مكملة لبعضها وغير متعارضة وتؤدى إلى تحقيق الهدف المنشود.

٥- تؤسس الإجراءات على حقائق ومعلومات عن الوضع الفعلى وليس على مجرد افتراضات.

٦- أن الإجراء المناسب لمنظمة ما لا يشترط أن يكون هو الأصلح لمنظمة أخرى فقد تختلف العوامل المؤثرة على تنفيذ الإجراء فى المنظمتين.

٧- توضع الإجراءات داخل إطار السياسة العامة للمنظمة وتكون منبثقة من أهدافها.

فوائد الإجراءات:

يحقق استخدام الإجراءات العديد من الفوائد والتى منها[2]:

---

(١) د. زكى محمود هاشم - التنظيم وطرق العل - دار السلاسل - الكويت ١٩٨٨، ص ٢٩٨ وما بعدها.

(٢) محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة عمان ١٩٩٩ ص ٢٤٠ وما بعدها.

١- سرعة إنجاز المعاملات ومن ثم تقليل أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين.

٢- توحيد أداء الأعمال الكتابية فى المكاتب بما يضمن تحقيق العدالة فى التعامل مع جميع فئات الجمهور.

٣- تخفيض نفقات الأعمال الكتابية من خلال تصميم نماذج موحدة لها.

٤- تجنب الفوضى فى القيام بالأعمال فى المنظمة من خلال اتباع قواعد محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التى توجب سير العمل فى المنظمة.

٥- إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال من خلال وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات.

٦- رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال القضاء على الروتين فى أعمالهم وعدم الاحتياج المستمر للتوجيه الدقيق والإشراف من قبل الرؤساء.

من يتولى وضع الإجراءات؟

- فى المنظمات الصغيرة يتولى وضع الإجراءات واحدا وأكثر من رجال الإدارة كل فى مجال اختصاصه.
- فى المنظمات الكبيرة تكون هناك وحدة تنظيمية متخصصة فى مجال التنظيم وطرق العمل تختص بما يلى:

أ- فحص المشكلات الخاصة بإجراءات العل.

ب- إعداد ومراجعة وتبسيط الإجراءات إلى جانب تجميعها فى كتابات توزع على الإدارات والأقسام المعنية.

ج- تدريب أفراد القوى العاملة على التطبيق السليم لإجراءات العمل.

د- دراسة كافة النماذج المستخدمة فى المنظمة والوقوف على مدى الحاجة غلى تعديلها والاستغناء عن بعضها.

هـ-تقييم صلاحية التجهيزات والمعدات وأدوات العمل الجديد فى ضوء احتياجات إدارات وأقسام المنظمة.

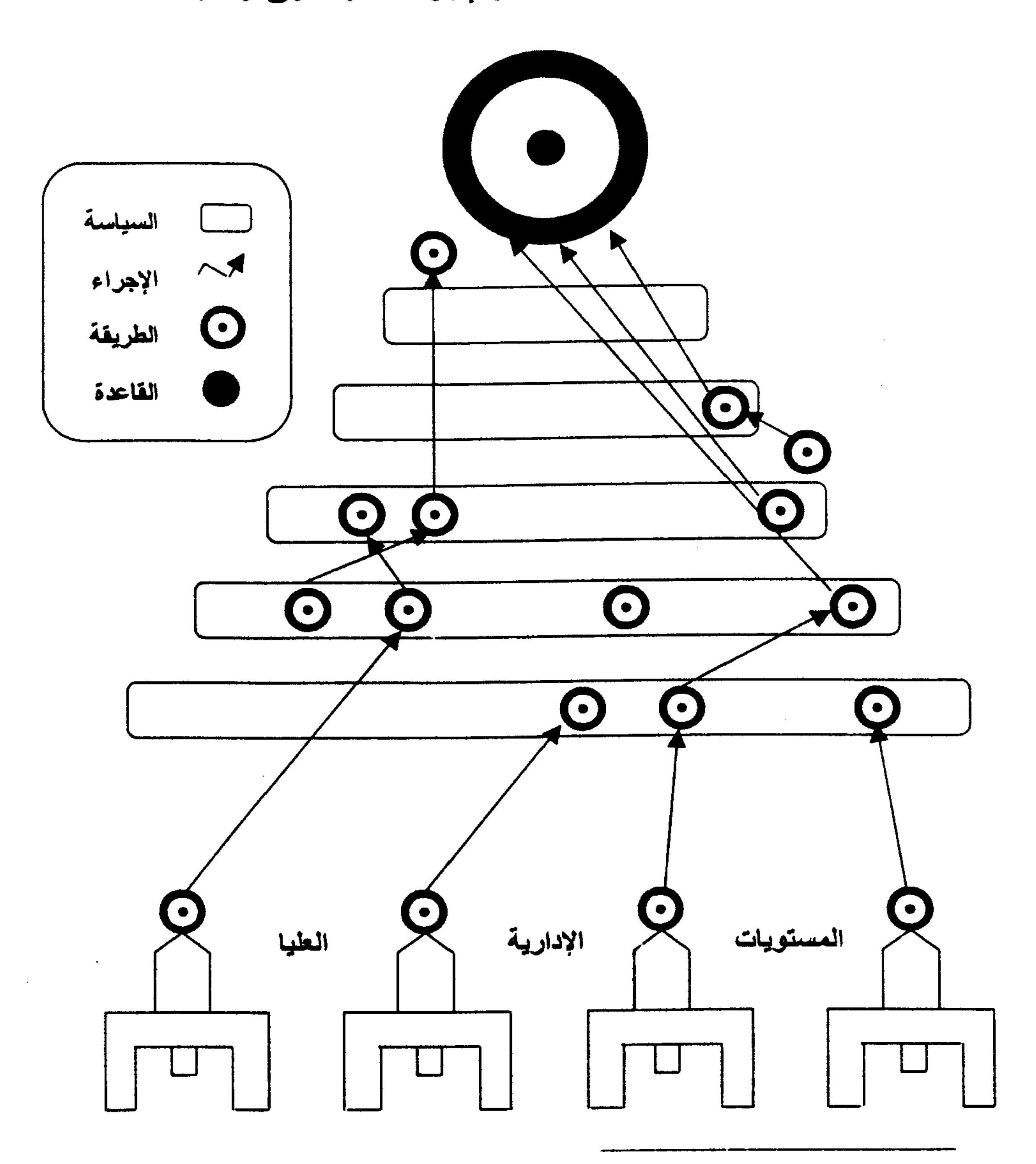
(٥) الطرق

هى نوعا آخر من الخطط المستخدمة فى المشروع وتتميز عن الإجراءات بأنها أكثر تحيدا فى مجال تطبيقها فهى لا تتعدى فى مفعولها المباشر الوحدة العاملة ولهذا فهى تعتبر نوعا من الخطط التفصيلية التى توضح النمط الذى يترتب بموجبه إنجاز العمليات الفردية الضرورية لتحقيق مهمة أو وظيفة معينة فبينما يقوم الإجراء بإيضاح الخطوات التفصيلية الواجب اتباعها تركز الطريقة على خطوة واحدة فقط حيث توضح كيفية إنجازها ومن ثم تعتبر الطريقة أكثر تفصيلا من الإجراء.

فالطريقة فى الإنتاج مثلا لا تعنى الخطوات الضرورية للقيام بالإنتاج وإنما هى أفضل الأساليب لإنجاز كل خطوة ومن ثم يمكن تعريف الطريقة بأنها الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد.

هذا ويوضح الشكل التالى العلاقات بين الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد.

العلاقات بين الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد[1]

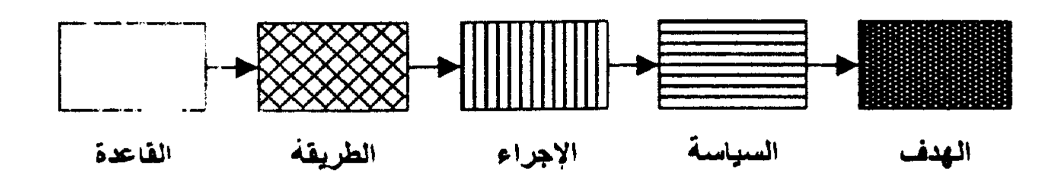


(١) Theo Haimann and W. Sco TT, Management Organization (New York: Houghton Mifflin Co., ١٩٧٠), P. ١٠٥

ومن الشكل السابق يمكن التفرقة في درجة الوضوح والتدبير حيث بين الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد فبينما تنشأ السياسات في المستويات الإدارية العليا ثم تترجم إلى إجراءات وتترجم الإجراءات إلى طرق ومن ثم تترجم الطرق إلى قواعد وذلك على النمط الموضح بالشكل التالى

اختلاف درجة التفضيل والتباين

بين القواعد والطرق والإجراءات والسياسات الواحدة



(٦) التنبؤات

الجهل التام	المخاطرة	التأكد التام

حالات الطبيعة

التنبؤ هو:

الدراسة التى تنصب على حالة المخاطرة .. وتهدف إلى دراسة الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة..

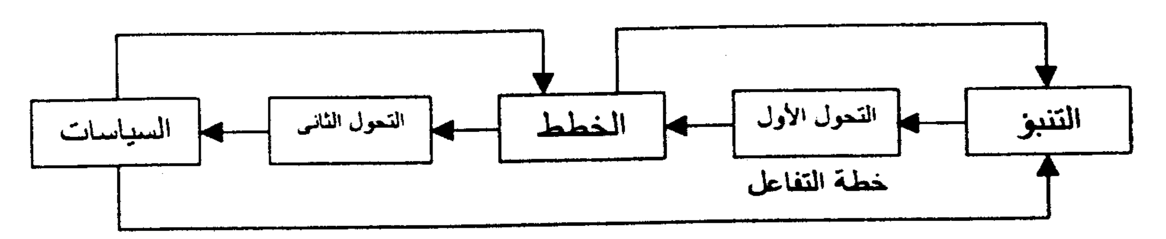
أى أن التنبؤ هو عملية وضع افتراضات عن المستقبل فى ضوء ما حدث فى الماضى .. ويحدث فى الحاضر..

ومن ناحية أخرى فإن التنبؤ يتوقف على عوامل عديدة يجب أخذها فى الحسبان وهذه العوامل هى **العوامل الخارجية** والتى تقع خارج نطاق المنظمة وليس لها سيطرة عليها مثل مدى الاستقرار فى المنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومعدلات النمو السكانى واتجاهات الأسعار .. **أما العوامل الداخلية** فهى التى تقع تحت سيطرة المنظمة وداخلها ولا يمتد التنبؤ إليها مثل حجم المبيعات المتوقع ورأس المال المستثمر ونظم الإنتاج والأفراد والتمويل .. لذا فإن غالبية الباحثين يتفقون فى أن التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر ويرجعون ذلك إلى الاعتقاد بأن ما يمكن للمشروع تحقيقه من أهداف إنما يتوقف بدرجة كبيرة على عوامل خارجية تكمن فى البيئة المحيطة ويصعب السيطرة عليها.

وعموما فإننا نقصد بالتنبؤ عملية وضع الافتراضات عن المستقبل فى ضوء ما حدث فى الماضى ويحدث فى المستقبل.

والشكل التالى يوضح العلاقة بين التنبؤ والتخطيط.

العلاقة بين التخطيط والتنبؤ



هذا ويلاحظ أننا نلجأ إلى عملية التنبؤ نظرا لأن متخذ القرار لا يكون لديه أى معلومات عن حالات الطبيعة واحتمالات حدوثها نظرا لصعوبة تقديم ذلك الاحتمال أو لعدم توافر معلومات سابقة عنه أو لأنه احتمال خاص بأحد الحالات الطبيعية الطارئة.

كما تجدر الإشارة إلى أن التنبؤ ضرورى جدا فى التخطيط بالنسبة للمشروع الواحد وللمجتمع كله[١] والتنبؤ إما أن يكون لفترة قصيرة الأجل – ما بين عدد من الأشهر وسنين – أو لفترة طويلة الأجل – ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاما.

مراحل التنبؤ[٢]:

ويمكن القول بأن التنبؤ يمر بالخطوات أو المراحل الآتية:

---

(١) د. محمد فتحت محمد على – التنبؤ التجارى والاقتصادى كأساس للتخطيط – مجلة الأهرام الاقتصادى – أول مايو ١٩٦٤.

(٢) د. صلاح الشنوانى – أصول إدارة الأعمال – الإسكندرية – دار المعارف المصرية ١٩٧٥، ص ١٢١.

١- يتم تحديد الموقف أو المشكلة المراد التنبؤ لها، ولتكون مثلا التنبؤ بحجم المبيعات فى منظمة معينة خلال فترة زمنية معينة.

٢- يتم وضع أساس محدد مبنى على الماضى للمشكلة موضع التنبؤ. أى فى مثالنا هذا يتم الرجوع إلى سجلات المبيعات خلال الفترات الماضية وبالتالى نتعرف على طبيعة وحجم المبيعات التى تمت فى سنة، أو سنوات وتتخذ كأساس للتنبؤ.

٣- بعد ذلك يتم تقدير أو التنبؤ بالموقف مستقبلا. أى من خلال دراسة الماضى ومعرفة ظروف الحاضر يمكن القول بأن حجم المبيعات فى السنة القادمة سيكون ١٠٠٠ وحدة.

٤- بعد ذلك تتم المقارنة الفعلية بين ما سبق تحديدها "التنبؤ" وما بين ما حدث فعلا ونقارن ونحدد الانحرافات ونتعرض على أسبابها ونعالجها.

شروط التنبؤ العلمى:

١- يجب أن لا يكون هناك غموض بالنسبة للأفكار أو الآراء أو القواعد التى تستخدم فى التنبؤ.

٢- يجب تحديد الزمن الذى يشمله التنبؤ فلا يقال مثلا أن الدخل القومى سيزيد بمعدل ١٠% فى المستقبل.

٣- يجب أن يخضع التنبؤ لتفسير المعادلات والمتباينات فيما بينها كما هو الحال فى النتائج الفعلية أى يجب أن يكون هناك تناسقا داخليا فى حالة التبنؤات المتعددة.

٤- يجب أن يتضمن التنبؤ تقرير احمالى عن العلاقة بين التنبؤ والنتائج الفعلية للظاهرة تحت الدراسة فمثلا نقول أن احتمال أن يزيد الإنتاج بمقدار ٢٥% من سنة ١٩٩٠-١٩٩٥ هو ٩٠% أو ٩٥% وفى هذه الحالة إذا اخترنا احتمال ٩٥% فإن هناك احتمال ٥% أن لا يتحقق هذا التنبؤ.

التخطيط الإحصائى للتنبؤ[1]:

لتخطيط نظام إحصائى للتنبؤ يجب أن نأخذ فى الاعتبار الصفات المختلفة لعملية التنبؤ وهى:

١- **الدقة كدالة لفترة الإعداد** حيث يلاحظ أن هناك علاقة طردية بين دقة التنبؤ وقصر الفترة الزمنية حيث أنه كلما قلت فترة التنبؤ كلما زادت الحاجة إلى الدقة والتفصيل الكبير.

٢- **الثبات والاستقرار** فإذا كان النظام ثابتا ومستقرا فإنه عند القيام بتعديل تقديرات التبنؤ طبقا للمعلومات الجديدة فإن التقديرات الجديدة للتنبؤ لا يجب أن تكون مختلفة كثيرا عن التقديرات السابقة.

٣- **أن يكون التنبؤ قابلا للتعديل** فى حالة التغير المفاجئ إلا أنه يلاحظ أن صفتى الثبات والتعديل فى حالة التغير المفاجئ يناقضان بعضهما البعض لذلك يقترح استعمال اثنين أو أكثر من العمليات أحدهما يكون مستقرا وثابتا والآخر يكون قابلا للتعديل ويستخدم كل منهما فى الظروف المناسبة لــه.

هذا ويلاحظ أنه لزيادة فاعلية التنبؤ ينبغى الاهتمام بما يلى:

أ- العمل على تدعيم شبكة الاتصالات بين القائمين بعمليات التنبؤ ومستخدمى التنبؤات.

ب- تخصيص الأموال اللازمة للقيام بالتنبؤات بما يضمن سلامة نتائجها.

ج- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التنبؤات وأهمية الاستعانة بذوى الخبرة فى إعداد هذه التنبؤات.

د- مراعاة الدقة فى اختيار أسلوب التنبؤ المناسب للظاهرة محل الدراسة.

---

(١) د. فتحى محمد على - التنبؤ التجارى - بكلية عين شمس بدون سنة النشر ص ٢٨.

طرق و اساليب التنبؤ

حد ساليب التنبؤ السبل التى يتم بواسطتها إجراء التنبؤات سواء كانت طريقه التنبؤ المتبعة اى من الطرق التالية[١]:

- **الطريقة المباشرة:** والتى تعتمد على الوصول إلى التنبؤ الكلى للمنظمة من خلال تجميع كافة التنبؤات الخاصة بكافة أجزاء المنظمة.
- **الطريقة غير المباشرة:** وهى التى تعتمد على التنبؤ بالنشاط الاقتصادى أو الإنتاجى على مستوى الدولة فى الوصول إلى التنبؤ على مستوى المنظمه
- **الطريقة التاريخية:** والتى تستند إلى الافتراض بأن ما يحدث فى المستقبل هو امتداد لما حدث فى الماضى.
- **الطريقة الاستنباطية:** وهى التى تعتمد على تقرير المدير للموقف وحكمة الشخص على الظروف المؤثرة على هذا الموقف.
- **طريقة الرأى المشترك:** وهى التى تعتمد على تجميع آراء الأطراف من ذوى العلاقات المباشرة بالموقف المراد التنبؤ به.

وعموما فإن طرق التنبؤ تنقسم إلى:

- طرق كمية
- طرق وصفية.

وكل طريقة من هذه الطرق تضم مجموعة من الأساليب وذلك على النمط التالى:

أولا: الطرق الكمية:

١- أسلوب السلاسل الزمنية

- المعادلة الخطى.

---

(١) صلاح الشنوانى – أصول إدارة الأعمال – مرجع سبق ذكره ص ٨٣ وما بعدها.

- المعادلة الأسية.

٢- أسلوب معامل الاتجاه.

٣- أسلوب مرونة الطلب.

- المرونة السعرية.
- المرونة الداخلية.

٤- أسلوب شبه المتوسطات.

٥- أسلوب التمهيد الأسى

٦- أسلوب متوسط الاستهلاك للفرد.

٧- أسلوب المربعات الصغرى.

٨- نموذج التشابك القطاعى.

٩- التنبؤ باستخدام الانحدار غير الخطى.

ثانيا: الطرق الوصفية:

١- استطلاع رأى ذوى الخبرة.

٢- تحليل توقعات رجال البيع.

٣- استطلاع نوايا المشترين

(٧) الموازنات التقديرية

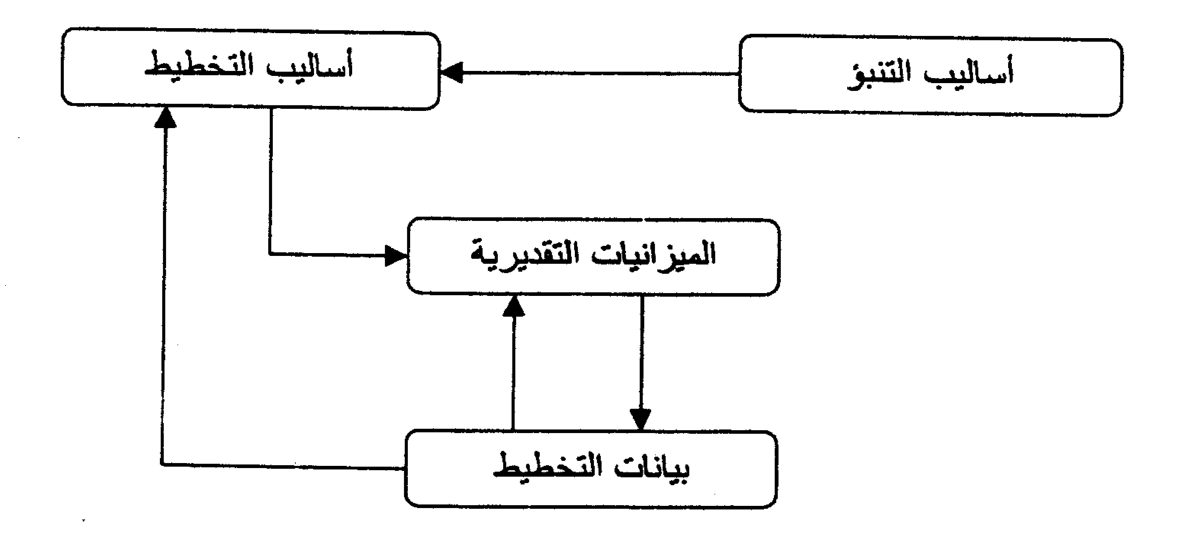
تعتبر الموازنات التقديرية بمثابة ترجمة لأهداف المنظمة وسياساتها وخططها فى شكل أعداد رقمية تكون أساسا لسير العمل وهذه الموازنات تلزم كل وحدة إدارية من وحدات المنظمة بأن تضع خططا تتمشى مع الخطط الأخرى وهى كذلك أداة من أدوات تحديد المسؤولية هذا مع ضرورة ملاحظة أن الموازنات التقديرية لا تتعلق بالنواحى المالية فقط والدليل على ذلك أن الكثير من تلك الموازنات يظهر فى شكل وحدات كمية وليست نقدية والميزانية التقديرية قد تغطى كل أوجه نشاط المنظمة أو أى جزء منها وفى نفس الوقت تحدد الميزانيات التقديرية الأهداف لكل نشاط لذا فهى عادة تكون تفصيلية، **هذا وتتعدد أنواع الموازنات التقديرية ومن أمثلة الموازنات التقديرية التى يمكن للشركة الصناعية استخدامها نجد الآتى:**

- الموازنة التقديرية للمبيعات.
- الموازنة التقديرية للمشتريات.
- الموازنة التقديرية للإنتاج.
- الموازنة التقديرية للمخزون
- الموازنة التقديرية للمصروفات الصناعية.
- الموازنة التقديرية للقوى العاملة.
- الموازنة التقديرية للنقدية.
- الموازنة التقديرية الرأسمالية.
- الموازنة التقديرية للأرباح والخسائر.
- الموازنة العمومية التقديرية

ولكن تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات هى أهم تلك الأنواع على الإطلاق لأنها أساس كل الموازنات الأخرى كما أنها أساس كل الجهود والتصرفات والقرارات وهذه الموازنة هى أحد أنواع الخطط غير المتكررة الاستعمال والمعبر عنها بشكل رقمي وهى تهدف إلى تنظيم عمليات الشراء بالطريقة التى تمكن إدارة المبيعات من مواجهة التغيرات التى قد تؤثر على أنشطتها ومن ثم مساعدة تلك الإدارة على تجاوز حالات الفوضى والاضطراب وضياع المسؤوليات.

والموازنات التقديرية مثل كل الخطط تنظر إلى الأمام أى إلى المستقبل حيث تخطط لأشياء سوف تحدث وهى أداة التخطيط الأساسية فى الكثير من المشروعات لأن أعدادها يجبر تلك المنظمات على التفكير فى المستقبل ويظهر الشكل التالى العلاقات بين الموازنات التقديرية والتنبؤ.

العلاقة بين الموازنات التقديرية والتنبؤ



مفهوم الموازنة التقديرية:

تعدد تعاريف الموازنة التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب فالبعض قد عرفها أنها "خطة تفصيلية تحدد مقدما الأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم فى تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء(١).

والبعض الآخر قد نظر إلى الموازنة على أنها "أسلوب تحديد إطار توازن النشاط الجارى والنمو فى النشاط الاستثمارى لفترة مالية مقبلة معبرا عنه بصورة عينية ومالية ونقدية وباعتبارها معيارا يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء(٢).

كما تعرف الموازنة أيضا على أنها "وسيلة لتحقيق التوازن العينى والمالى والنقدى فى الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة فى المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة"(٣).

هذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين الموازنة التقديرية والخطة فهم يعرفون الموازنة بأنها تعبر مالى لخطة معينة وطبقا لهذا التعريف فإن إجراءات الموازنة التقديرية ستكون متعلقة بتنفيذ الخطة وبالرقابة على هذا التنفيذ(٤).

---

(١) G. Shilling Law Cost Accounting Ama, ysis and Control (IRWIN, ١٩٦٧).

نقلا عن: د. أحمد نور – المحاسبة الإدارية – دار النهضة العربية – بيروت – ١٩٨٦ – ص ٦٣.

(٢) د. أحمد محمد بسيونى – المحاسبة الادارية باطار نظرى وأساليب علمية – دار الكتاب للطباعة والنشر – جامعة الموصل – الموصل ١٩٨٨، ص ١٦٦.

(٣) د. محمد عباس حجازى – المحاسبة الإدارية – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٨٣ – ص ٣٦.

(٤) C.T. Hozngren: (Cost Accounting Amnagerial Wmphasis) Prentice Hall, ١٩٦٧, P. ٢٨.

ومن الملاحظ أن معظم التعاريف التى أعطيت للموازنة التقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هى[١]:

١- إن الموازنة تعتبر بمثابة تنبؤ مستقبلى لأهداف المنظمة.

٢- إن الموازنة تعتبر أداة للتعبير عن السياسات التى تزمع الإدارة العليا تنفيذها.

٣- إن تنفيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطا مستقبليا مترجما فى صورة كمية أو قيمة.

٤- إن هذا النشاط محدد تنفيذه فى فترة معينة فى المستقبل.

ومن كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها **"ترجمة مادية لأهداف وسياسات المنظمة حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة بالنشاط المستقبلى فى شكل كمى ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التى يجب أن تقوم بها إدارة المنظمة"[٢].**

الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية:

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلى:

١- تساهم فى تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمى محدد واضح.

٢- يتسدعى إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أى تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها[٣].

---

(١) أكــرم أحمد الطول وآخرون - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - الموصل، ١٩٩٠ ص ٥٢.

(٢) د. محى الدين عباس الأزهرى - إدارة المشتريات - مبادئ وسياسات - الطبعة الثانية - القاهرة - دار الفكر العربى ١٩٧٧ ص ٣٢٦.

(٣) Glemn A. Welsch. Budgting: Profit Planning and Control ٣rd Sngelwood ١٩٧١. p. ٥٠.

٣- يؤدى إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم فى تحقيق أهدافها(١).

٤- يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالمنظمات بما يؤدى فى النهاية إلى إحداث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات(٢).

٥- يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين فى توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يسهم فى النهاية فى زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة(٣).

٦- تساهم تلك الموازنات فى تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلا ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.

٧- تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التى تستخدم فى تقويم كفاءة مختلف الإدارات فى تنفيذ المهام المطلوبة منها.

متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية:

١- إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.

٢- وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محدد فيها بدقة ووضوح اختصاصات جميع العاملين بالمنظمة.

٣- وجود نظام فعال وقوى للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنات.

---

(١) J. Batty, Management Accountancy, ٣rd ed.. London Mac Honald and Cvens Ld. ١٩٧١, p. ٦٢.

(٢) Casll. Moore, and Robert K. Jaedicke, Mangerial Accounting. ٣rd er.. Ohio: South Western Publishing Co., ١٩٧٢, p. ٥٧٩.

(٣) د. على عبد المجيد عبده – إدارة المشتريات والمخازن – القاهرة – مكتبة عين شمس – ١٩٦٧، ص ٥٠٢.

٤- أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه

٥- توفيردرجة عالية من الحرية لمختلف الإدارات بما يمكنها من مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية التى تعمل فيها

٦- متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد ا لانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها(١).

الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة:

لا توجد قواعد معينة تحدد الفترة الزمنية التى توضع عنها الموازنة ولكننا نستطيع أن نميز الأنواع التالية من الموازنات التقديرية بحسب طول الفترة الزمنية.

١- الموازنة التخطيطية قصيرة الأجل:

وهى تلك الموازنة التى تغطى فترة زمنية تتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى سنة كاملة وتتميز تلك الموازنات بأن إمكانية تحقيق الأهداف المحددة فيها يكون كبير جدا وذلك لضآلة احتمال تغير الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

٢- الموازنة التخطيطية المستمرة:

ويطلق عليها أحيانا اسم الموازنة المتحركة حيث يتم إعداد تلك الموازنة لفترة سنة على أن يضاف إليها شهر جديد عن كل شهر ينتهى فمثلا إذا تم إعداد موازنة تخطيطة للمشتريات لعام ٢٠٠١ فبعد انتهاء شهر يناير لعام ٢٠٠١ يضاف شهر يناير لعام ٢٠٠٢ وهكذا بحيث تصبح الموازنة موازنة مستمرة(٢).

---

(١) James L. Riggs, Production Systems: Planning Analysis and Control., ٢nd ed., New York, John Wiley. Sons. IMC. ١٩٨٦, p. ٩٢.

(٢) Batty, OP Cit, p ٥٨.

هذا ويلاحظ أن تحديد طول الفترة الزمنية للموازنة يتأثر بالعوامل التالية:

١- مدى توافر ودقة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الموازنة.

٢- مدى انتظام أو موسمية النشاط حيث أنه إذا كان النشاط موسمى فلن يكون هناك داعى لإعداد موازنة عن الأشهر الباقية من السنة أى أنه إذا كان الطلب على المنتج قاصرا على فصل الشتاء فليس هناك داعى لإعداد موازن لفصل الصيف وهكذا[١].

٣- مدى سهولة أو صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة فى البيئة الداخلية والخارجية حيث أنه كلما كانت عملية التنبؤ صعبة ومعقدة أدى ذلك إلى قصر الفترة التى تغطيها الموازنة والعكس صحيح[٢].

٤- مدى طول أو قصر الدورة الإنتاجية فإذا كانت الدورة الإنتاجية قصيرة تصبح الفترة التى تغطيها الموازنة قصيرة والعكس صحيح.

أنواع الموازنات التقديرية:

تنقسم الموازنات التقديرية إلى عدة أنواع بحسب الزوايا التى يتم النظر إليها وذلك على النحو التالى:

١- من ناحية المجال الذى تغطيه الموازنة التقديرية:

أ- الموازنات التشغيلية وهى تغطى الأعمال العادية للمشرع.

---

(١) د. محمد سعيد عبد الفتاح - إدرة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢، ص ٢٩٥.

(٢) عزيز الحافظ - المحاسبة الإدارية - الطبعة الثانية - دار المعارف - بغداد ١٩٧٣، ص ١٧٧.

ب- موازنات رأسمالية وهى تغطى كافة جوانب الإنفاق الاستثمارى المزمع القيام به.

٢- من ناحية الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة التقديرية:

أ- موازنات قصيرة الأجل تغطى فترة زمنية سنة فأقل.

ب- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة زمنية من سنة فأكثر.

٣- من ناحية درجة التفاصيل التى تشملها الموازنة التقديرية.

أ- برامج الخطط الرئيسية التى تنوى المنشأة القيام بها.

ب- موازنات المسؤولية التى تحدد المسؤولين عن تنفيذ الخطط.

٤- من ناحية المرونة:

أ- الموازنة التقديرية الثابتة والخاصة بحجم إنتاج واحد.

ب- الموازنة التقديرية المرنة وهى التى تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط

هذا ويوضح الجدول التالى ملخصا لأنواع الموازنات التقديرية.

أنواع الموازنات التقديرية

أساس التقييم	المفهـــــــــــوم
من ناحية المجال التى تغطيه الموازنة التقديرية	أ- موازنات تشغيلية تغطى الأعمال العديدة للمشروع ب- موازنات رأس مالية تختص بالإنفاق الاستثمارى
من ناحية الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة التقديرية	أ- موازنات قصيرة الأجل تغطى فترة سنة تقريبا. ب- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة أطول من سنة.
من ناحية درجة التفصيل فى الموازنة	أ- برامج المسئولية وهى تحدد الخطط الرئيسية التى تنوى المنشآة القيام بها. ب- موازنات المسئولية تحدد المسئولية عن التنفيذ.
من ناحية المرونة	أ- موازنة تقديرية ثابتة تبنى على حجم إنتاج واحد. ب- موازنة تقديرية مرنة تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

هذا ويلاحظ أن إعداد الموازنات التقديرية ينطوى لأول مرة على صعوبات حقيقية ولكن استمرار إعداد الموازنات فيما بعد سيكون سهلا نسبيا نظرا لأن الموازنات السابقة تعد من الاعتبارات الإرشادية الممتازة.

الانتقادات الموجة نحو تطبيق الموازنات التقديرية:

على الرغم من المزايا التى يحققها تطبيق الموازنات التقديرية إلا أن هناك بعض الانتقادات التى توجه لهذا التطبيق والتى منها(١):

١- إن الالتزام بالعمل ضمن حدود الموازنة التقديرية قد يؤدى إلى إنفاق مادى أكبر مما يجب أو أقل مما يجب وغالبا ما يحدث ذلك كنتيجة لتغير الظروف التى يتم فيها تنفيذ الموازنة دون أن يصاحب ذلك تغيير مماثل فى الأرقام التى تعرضها الموازنة.

٢- قد يؤدى عدم توافر الخبرة والكفاءة فى إعداد وتنفيذ تلك الموازنات إلى ظهور حالات الإحباط بين العاملين ولا سيما إذا ما استخدمت تلك الموازنات كأداة للرقابة وتقييم الأداء.

٣- قد تكون تكاليف إعداد وتطبيق الموازنات أكبر بكثير من الفوائد المحققة منها.

٤- قد توضع تلك الموازنات بشكل تفصيلى يؤدى إلى تقيد حرية العاملين فى مواجهة الحالات والظروف المتغيرة.

(١) د. غـانم فنجان موسى وآخرون – إدارة المشتريات – دار الحرية للطباعة – بغداد – ١٩٨٧، ص ٢٨٥.

(٨) الجداول الزمنية

هى تلك الجداول التى تحدد الوقت النسبى الذى تبدأ فيه عملية معينة .. وكذلك وقت الانتهاء منها ..

وهى بمثابة مجموعة متعددة من السياسات والإجراءات التى تحددها المنظمة.

وهناك برامج زمنية لكل نشاط حيث تمثل كل مجموعة من خطوات النشاط أداء عملية معينة .. وكل مجموعة عمليات تشغيلية تمثل برنامج زمني.. وهكذا ..

غير أنه عند وضع اى برنامج لابد من الالتزام بالخطوات التالية:

١- تحديد الهدف من وضع البرنامج.

٢- تحديد العمليات التشغيلية التى يتضمنها البرنامج وتسلسلها.

٣- تحديد الوقت النمطى اللازم لإنجاز كل عملية

٤- تحديد توقيت بدء ونهاية النشاط.

٥- تحديد مسئولية تنفيذ البرنامج.

٦- القيام بالتنفيذ مع التقييم والمتابعة المستمرة.

ومن أمثلة تلك الجداول:

خرائط جانت وهى خرائط تصور خطة العمل على أساس الوقت حيث تظهر مدى التقدم فى التنفيذ بالنسبة للخطة الموضوعة كما توضح المشاكل التى حدثت فعلا والمشاكل التى يمكن توقع حدوثها ..

وعلى الرغم من أن شكل هذه الخرائط يختلف من مشروع لاخر عند التطبيق الفعلى حتى تلائم كل نشاط إلا أنه يمكن القول بشكل أساسى بأنها مصفوفة يمثل فيها الخط الأفقى الوقت بينما توضع النشاطات المراد جدولتها على المحور الرأسى وذلك على النحو الذى يظهر الجدول التالى:

جدول

خريطة جانت لحملة إعلانية

اسم العملية	أرقام الأسابيع التى تستغرقها العملية									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١- إجراء البحوث اللازمة										
٢- تحديد المخصصات المالية										
٣- تحديد الحيز الإعلانى										
٤- تصميم الإعلانات										
٥- إنتاج الإعلانات										
٦- إعداد جداول النشرات وتوزيعها										
٧- نشر الإعلانات فى جداول النشر										

الرموز المستخدمة عند إعداد خرائط جانت:

الخط السميك يرمز إلى بدء العمل.

الخط المسيك يرمز إلى انتهاء العمل.

S

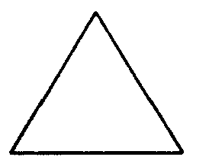
ترمز المسافة (S) للوقت اللازم للإعداد.

الخط السميك يعنى أن نصف كمية العمل قد تم إنجازها

المستطيل الذى به علامة (×) يعنى وجود وقت فائض

×

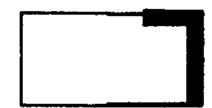
علامة (×) تعنى المراجعة والفحص.



يرمز إلى عملية مراجعة وتقييم الأداء الحالى.

يرمز إلى العمل المخطط.

يرمز إلى العمل المنفذ.



يرمز إلى أن العمل التالى قد ظهر قبل انتهاء العمل الأول بما يعنى تحقيق وفر من الوقت عن الوقت المعيارى.

خطوات إعداد خرائط جانت:

١- تحديد مراحل العمل التى يتكون منها المشروع بصفة إجمالية.

٢- بيان التتابع المنطقى .. بمعنى تحديد كل عملية وما يتعبها وما يليها ..

٣- تحديد زمن كل عملية.

٤- إعداد إحداثى رأسى مقسم بعدد العمليات وإحداثى افقى يمثل مقياس زمنى مقسم إلى وحدات زمنية مناسبة.

٥- ترسم كل عملية فى شكل عمود أفقى وفقا للإحداثى الرأسى المبين .. وتحدد بداية العمود فى الزمن المناسب بعد تنفيذ ما يسبقه من عمليات .. كما يتحدد طول العمود وفقا لوحدات الزمن المقدرة لتنفيذه ..

والواقع أن خرائط جانت أثبتت إنها أداة ممتازة فى تخطيط العمليات الصناعية لكنها تعتبر مضللة إذا أدخلت تغييرات كثيرة فى جداول الإنتاج من فترة لأخرى فكلما ارتفع مقدار التغيرات فى جداول الإنتاج كلما ارتفعت درجة الخطأ فيما تعطيه من نتائج لذلك تستخدم هذه الخرائط بصفة رئيسية فى الوقت الحاضر للأغراض التخطيطية والتسجيلية أما إذا ما تطلب الأمر إعادة التخطيط فيفضل عدم تعديل البيانات الواردة فى هذه الخرائط بل رسم خرائط جديدة.

(٩) برامج العمل

هو ذلك الكشف الذى يحتوى على:

مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الهدف المرغوب .. وبمجرد الوصول إلى الهدف ينتهى مفعولها وتصبح غير ذى موضوع.

مع ملاحظة أن برنامج العمل هو خليط من السياسات والإجراءات والموازنات التقديرية والتخطيطية والقواعد وتخصيص للمهام اللازمة لتنفيذ عمل معين .. وهو بمثابة عملية صياغة قائمة تفصيلية بالنشاطات الواجب إنجازها لتحقيق الهدف وتنقسم برامج العمل إلى:

أ- برامج رئيسية تتكون من العديد من البرامج المشتقة والتى تتطلب مهارة إدارية غير عادية للتنسيق بينها لأن فشل أى برنامج منها سوف يؤدى إلى فشل البرنامج الرئيسى نفسه.

ب- برامج فرعية تعد فى الغالب بمعرفة رؤساء الأقسام كإعداد رئيس أحد الأقسام برنامجا فرعيا لتدريب العاملين لديه ..

ومن أمثلة تلك البرامج شبكات الأعمال(*) والتى نستعرضها بشئ من الاختصار فى الصفحات التالية.

شبكات الأعمال(×):

تعتبر شبكات الأعمال أحد البرامج الزمنية وهى تمثل خطة أحادية الاستعمال والتى تغطى مجموعة كبيرة من الفعاليات والتى توضع خصيصا من أجل تحقيق هدف رئيسى من أهداف المشروع هى بمثابة خرائط تستخدم فى

(*) يتم اللجوء إلى شبكات الأعمال بدلا من خرائط جانت فى حالة تعدد الأنشطة بالدرجة التى يصعب معها أن تستوعبها تلك الخرائط.

(×) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوعيرجى الرجوع إلى:

د. محمد الصيرفى - الأسلوب الكمى فى تخطيط المشروعات - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٢

جدولة المشروعات من خلال توضيح التتابع الزمنى للأنشطة ا لواجب القيام به فى التوقيتات الزمنية المناسبة والمحددة من خلال العلاقة التابعية بين الأحداث والأنشطة المكونة للمشروع.

وتتم صياغة تلك البرامج وفقا للخطوات التالية:

١- تقسيم إنجاز الفعاليات إلى خطوات معينة.

٢- دراسة العلاقة بين الخطوات مع ملاحظة التعاقب المطلوب فيها

٣- تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة فى كل خطوة.

٤- تقدير تواريخ بدء وإكمال كل خطوة.

٥- تعيين تواريخ مستخدمة لإكمال كل خطوة.

مزايا شبكات الأعمال(١):

تعتبر شبكات الأعمال أداة فعالة فى تحليل وتخطيط وتوجيه ورقابة المشروعات فهى تسهم فى تحقيق المزايا التالية:

١- التعرف على مجموعة العناصر المستقلة والمترابطة التى يتكون منها المشروع.

٢- تمكن من تحديد الأنشطة التى يجب إنجازها معا وتلك التى لا يمكن البدء فيها إلا بعد الانتهاء من الأنشطة الأخرى.

٣- تساعد فى التعرف مسبقا على نقاط الاختناق المحتملة ومن ثم الاستعداد لمعالجتها.

---

(١) د. منـــصور البديوى – دراسات فى الأساليب الكمية واتخاذ القرارات – الدار الجامعية للطباعة والنشر – الإسكندرية ١٩٨٧ ص ١٣.

٤- تمكن من وضع الترتيب الزمنى على أساس علمى بما يمكن من تفادى حدوث أى صعوبات مستقبلية فى تسلسل الأنشطة.

٥- تسهم فى تحقيق التوزيع الأنسب للموارد على الأنشطة المختلفة التى يتكون منها المشروع.

٦- تمكن من التعرف أولا بأول على مدى التقدم فى كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.

٧- تسهم فى تحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة إجمالية.

المتطلبات اللازمة لإعداد شبكات الأعمال(١):

١- تقسيم المشروع إلى مراحل مع حصر أنشطة الأعمال التفصيلية والتى تمثل فى مجموعها مكونات العمل المراد إنجازه.

٢- ترتيب هذه الأنشطة ترتيبا منطقيا مع إيضاح الأعمال التى يمكن إنجازها فى ذات الوقت والعلاقة الارتباطية بين أنشطة العملية.

٣- تحديد الأزمنة التقديرية لأنشطة المشروع من حيث درجة التأكد أو عدمه.

٤- تحديد الأنشطة الحرجة والتى يترتب على التأخير فى تنفيذها تأخير تنفيذ المشروع كله.

٥- تحديد الأنشطة غير الحرجة والتى لا يؤثر التأخير فى تنفيذها على تنفيذ المشروع ككل.

٦- الفهم الكامل بالأصول الفنية الخاصة بالشبكة.

المفاهيم الأساسية لشبكات الأعمال(١):

---

(١) أ. رمـــضان عبد المعطى محمد - شبكات الأعمال - مذكرات دخلية - معهد التخطيط القومى - بدون تاريخ ص ٩.

أولا النشاط:

مرحلة عمل يتطلب إنجازها موارد مادية وبشرية وزمنية لإتمام مرحلة من مراحل المشروع ويأخذ النشاط شكل سهم ← لــه رأس تدل على اتجاهه أما ذيل السهم فيبدأ من حدث بداية النشاط .. أى أن كل نشاط يبدأ بحدث (حدث سابق – حدث البدأ) وينتهى بآخر (الحدث اللاحق – حدث الانتهاء).

مع ملاحظة أن طول السهم ليس لــه أى دلالة على الزمن اللازم لإتمام النشاط واتجاه السهم يوضح اتجاه النشاط من حيث الزمن .. كما قد يشترك أى نشاط مع نشاط آخر فى حدث البداية أو حدث النهاية وهنا يتم الاستعانة بالأنشطة الوهمية.

النشاط الوهمى:

هو نشاط لا يمثل مرحلة عمل ولا يستهلك موارد ولا يتطلب زمنا للتنفيذ ويستخدم فقط للدلالة التبعية ويعبر عنه باسهم متقطعة لا زمن لها وهى تمثل أنشطة صناعية وهمية (------→).

ثانيا: الحدث:

يمثل موقف أو نقطة من الزمن لا تستغرق وقتا أو جهدا وهو عبارة عن بداية أو نهاية لعمل أو مجموعة من أنشطة الأعمال حيث يكون لكل نشاط حدث بداية "حدث المصدر" وحدث نهاية "حدث المصب" ويتم تمثيل الحدث بدائرة o يكتب فيها رقم الحدث وتسمى نقطة تقاطع.

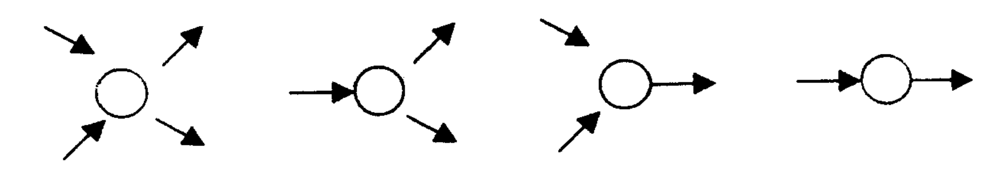
مع ملاحظة أن شبكات الأعمال تضم حدث بداية واحد يمثل نقطة الأصل (نقطة الصفر) وحدث نهاية واحد يمثل انتهاء أعمال المشروع.

---

(١) المرجع السابق، ص ١٢.

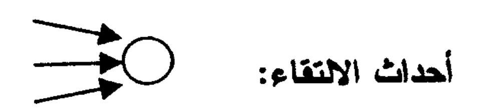
الأحداث البينية:

يمثل كل منها نقطة إتمام لمرحلة أو لمراحل سابقة وفى ذات الوقت يمثل نقطة ابتداء لمرحلة أو لمراحل عمل تالية والشكل التالى يوضح هذه الأحداث البينية:



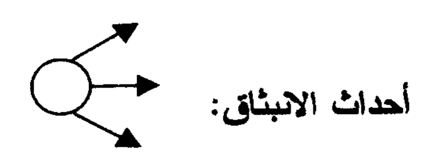
لاحظ أن الحدث لا يمثل موقف معين إلا إذا تمت جميع الأعمال المؤدية إليه

أحداث الالتقاء:



وهى تمثل نقطة إتمام نشاطين أو أكثر وعند هذه النقطة قد يكتمل نشاط معين فى وقت معين دون أن يكون باقى الأنشطة قد اكتملت فى هذه اللحظة الزمنية.

أحداث الانبثاق:



وهى تمثل حدث البدء لعدد من الأنشطة التى قد تنجز فى وقت متزامن.

ترقيم الأحداث:

يراعى فى ترقيم الأحداث استخدام أرقام مسلسلة متصله دون تكرار على أن يكون رقم حدث الانتهاء من أى نشاط أكبر من رقم حدث ابتداؤه.

الغرض من ترقيم الأحداث:

١- تحديد تتابع المواقف والأحداث.

٢- تمييز كل نشاط بحدث ابتداؤه وانتهاؤه.

٣- تسهيل عمليات الحساب.

وإذا كانت الأحداث ترقم فإننا أحيانا ما نرمز للأنشطة بالحروف الأبجدية حيث يعطى كل نشاط حرف من الحروف الأبجدية كوسيلة للتعرف على النشاط.

ثالثا: المسار:

عبارة عن مجموعة متتابعة من الأنشطة من بدايةا لعمل وحتى نهايته وقد يتكون المسار فى حالات نادرة من نشاط واحد يقع بين حدث بداية ونهاية وقد يتضمن المسار كذلك نشاط وهمى أو أكثر ضمن أنشطة العمل ويراعى أنه قد يشترك نشاط أو أكثر بين عدة مسارات.

رابعا: التبعية:

لرسم شبكة الأعمال يشترط أن يكون كل نشاط تابعا لنشاط آخر حيث تتم الأنشطة واحدة تلو الأخرى وتكون بداية هذا النشاط تلى نهاية النشاط الآخر ويمكن تحديد علاقات التتابع هذه من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هى الأحداث التى يجب أن تحدث ..؟

٢- ما هى الأنشطة التى يجب أن تتم قبل أن يقع هذا الحدث ..؟

٣- ما هى الأحداث التى لا يمكن أن تقع ..؟

٤- ما هى الأنشطة التى لا يمكن أن تنجز إلا بعد أن يحدث هذا الحدث؟

٥- أى الأحداث يمكن أن تتزامن مع إتمام هذا الحدث ..؟

٦- أى الأنشطة يمكن أن تنجز فى آن واحد ..؟

أنواع التبعية:

الأنشطة المتتابعة هى الأنشطة التى تتم واحدة تلو الأخرى ويوجد نوعين من حالات التتابع:

١- تتابع منطقى:

وهو تتابع ضمنى يتطلبه طبيعة التنفيذ ولا يجوز إلغاؤه أو تعديله.

فمثلا:

التتابع المنطقى ضرورة يقتضيها الواقع فبناء الدور الثانى من مبنى يرد بعد إتمام نشاط بناء الدور الأول ولا يعتبر العكس صحيح بمعنى أن نشاط بناء الدور الأول سابق بالضرورة لنشاط بناء الدور الثانى ونشاط بناء الدور الثانى يلى بالضرورة لنشاط بناء الدور الأول.

٢- تتابع فرضى:

وهو تتابع غير ملزم يجوز تعديله وفقا لظروف العملية التخطيطية وأحوال التنظيم.

أى أن التتابع الفرضى لا يتصف بالحتمية فعلى سبيل المثال مشروع لإنارة ثلاث قرى متجاورة (أ، ب، ج) يستوى من الناحية الفنية والاقتصادية الأخذ بأى ترتيب فإن تتابع الأعمال يمكن أن يتبع أى من البدائل التالية:

ب ← ج ← أ أو ج ← ب ← أ

أ ← ج ← ب أو ج ← أ ← ب

أ ← ب ← ج أو ب ← أ ← ج

مع ملاحظة:

- أن علاقة التبعية لا تعنى مطلقا أن يأخذ المسار دائما شكل الخط المستقيم.
- كثيرا ما تتضمن الأعمال أنشطة تتم فى تتابع وأنشطة أخرى غير متتابعة بالضرورة يفترض أنها تتم فى نفس الوقت.

الوقت المتوقع لإنجاز النشاط:

يقصد بالزمن المتوقع متوسط الوقت اللازم لإتمام النشاط فى ظل الظروف العادية .. وهو يمثل المتوسط المرجع لثلاثة أنواع من الأزمنة حيث يكون الوقت المحدد لتنفيذ النشاط ليس ثابتا بل يختلف من مرة لأخرى إذا تكرر أداء نفس النشاط وتتمثل هذه الأزمنة الثلاثة فيما يلى:

١- الزمن المتفائل (أ):

وهو الزمن اللازم لإتمام النشاط لو توافرت كل الظروف الحسنة دون أى معوقات ويعتبر هذا الوقت (أقل) وقت يمكن أن يتم فيه النشاط.

٢- الزمن المتشائم (ج):

وهوا لزمن الممكن إتمام النشاط فيه لو صادف التنفيذ ظروف سيئة للغاية ويعتبر هذا الوقت (أكبر) وقت يمكن أن يتم فيه النشاط.

٣- الزمن الأكثر احتمالا (ب):

وهو الزمن الأكثر تكرارا لو أعيد تنفيذ النشاط فى ظروف عادية.

وبالتالى يكون الزمن المتوقع = $\frac{أ + ٤ب + ج}{٦}$

أنماط المديرين فى مواجهة المشكلات

يختلف المديرين فى أساليب تعاملهم مع المشاكل الإدارية التى تواجههم فى حياتهم العملية وذلك على النحو التالى:

التركيز على المشكلة:

عندما يشعر المدير بعدم توافر المعلومات لديه عن المشكلة فإنه يتخذ موقفا استشاريا أو انعكاسيا على النحو التالى:

١- الأسلوب الاستشارى:

حيث يلجأ المدير إلى الحصول على ما يريد من معلومات من رؤسائه أو مرءوسيه كما قد يتطوع بإعطاء المعلومات للآخرين وهذا الأسلوب مفيد فى الحالات الآتية:

أ- عندما تتوافر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه فى نقل المعلومات بأمانة.

ب- عندما تكون هناك مصلحة مشتركة فى تبادل المعلومات.

ج- عندا يشعر كلا الطرفين بحاجته إلى تشخيص المشكلة من خلال الأسئلة المتبادلة.

د- عندا يشعر أحد الطرفين أو كليهما بقصور معلوماته عن المشكلة ويشعر بأهمية المناقشة واستشارة الطرف الآخر.

٢- الأسلوب الانعكاسى:

ويعتمد هذا الأسلوب على إثارة الآخرين للتحدث عن المشكلة بترديد ما يقوله البعض عنها على مسامعهم ثم الإنصات لما يدلون به وعادة يستخدم هذا الأسلوب فى الحالات الآتية:

أ- عندما يحيط الغموض بطبيعة المشكلة.

ب- عندما يكون هناك تردد من جانب المتقدم بالمشكلة.

ج- عندما تتعارض أهداف صاحب المشكلة أو مثيرها مع المستمع إليه.

د- عندما تنعدم الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الآخر.

هـ-عندما يشعر المدير بصعوبة فى التوصل إلى ما يسعى إليه مقدم المشكلة.

التركيز على الحلول

عندما يشعر المدير أن الوقت قد حان لإيجاد حل للمشكلة التى تواجهه يمكن أن يستخدم أحد الأساليب الآتية:

١- الأسلوب التفاوضى:

وهنا يقدم المدير تنازلا مقابل الحصول على تنازلا آخر

ويفضل اتباع هذا الأسلوب فى الحالات الآتية:

أ- عندما يكون معلوما للطرفين أن هناك مصلحة فى حل المشكلة.

ب- عندما تقوم علاقاتهما على أساس احتياج كل منهما لمساعدة الآخر.

ج- عندما يتوافر لدى الطرفين الرغبة فى العمل معا على الرغم من فقدان الثقة.

٢- أسلوب الأمر المستتر:

عندما يلجأ المدير إلى هذا الأسلوب فإنه يقدم أوامره فى صفة اقتراحات ويكون من الملائم اتباع هذا الأسلوب فى ظل الظروف التالية:

أ- عندما يتوافر الإلمام الكامل بالمشكلة.

ب- عندما يثق المتقدم بالمشكلة فيمن يتقدم إليه بها.

ج- عندما يكون هناك حاجة ماسة للعديد من الأفكار.

د- عندما يسأل الطرف الآخر عن الحل المناسب.

هـ-عندما يراعى الحل الذى تقدمه النواحى الفنية فى المشكلة.

٣- أسلوب الأمر الصريح:

يعتمد المدير الذى يستخدم هذا الأسلوب على سلطته الإدارية لذلك فهو يأمر الآخرين بتنفيذ ما عليهم من واجبات ويفضل اتباع هذا الأسلوب فى الحالات الآتية:

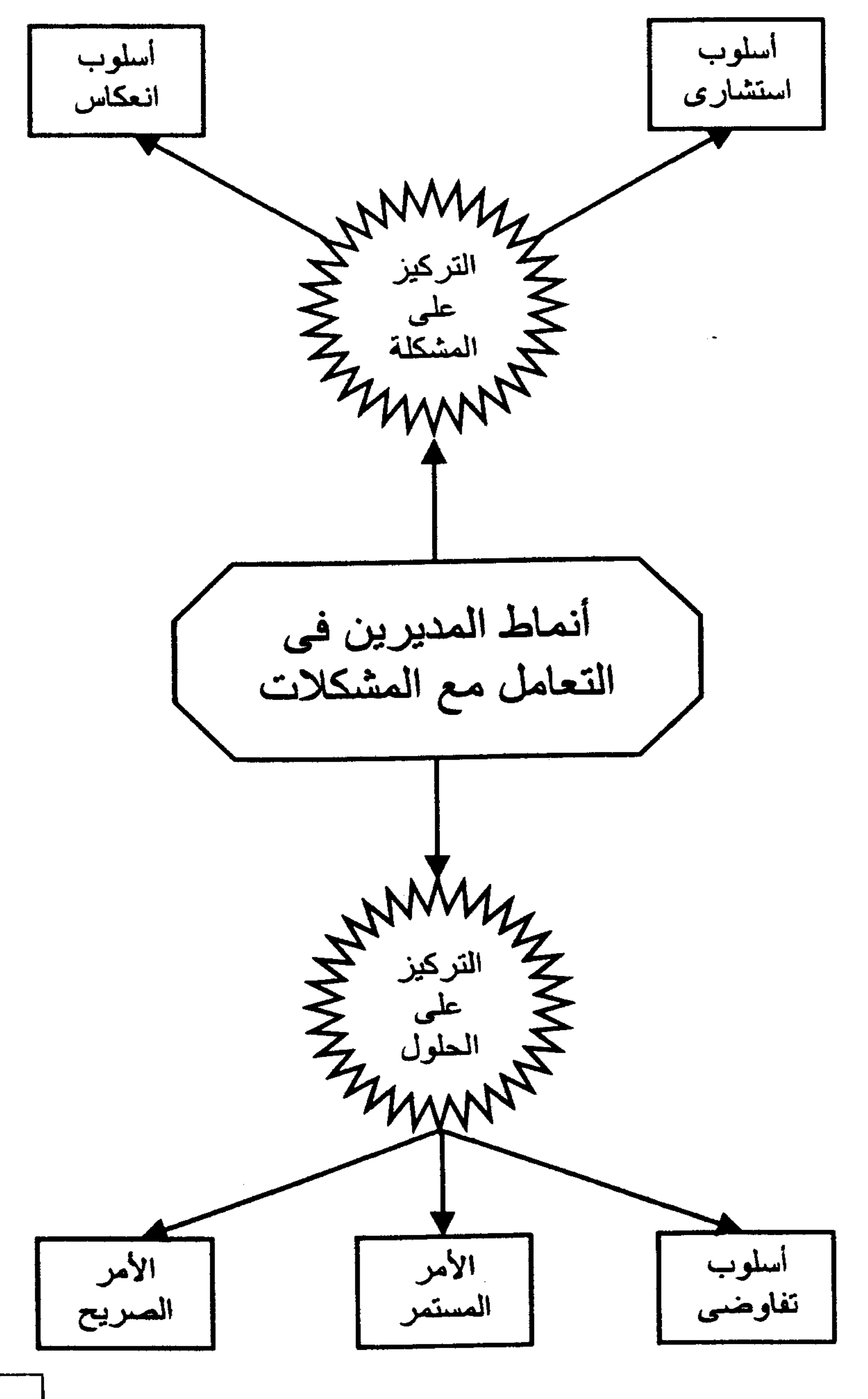
أ- عندما يكون هناك اتفاق مسبق بين الأطراف المعنية بالمشكلة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وسلطة كل مدير.

ب- عندما يكون كل من المديرين والعاملين معه على معرفة تامة بالموقف ويشعرون بضرورة استخدام هذا الأسلوب.

ج- عندما يستطيع المدير تشخيص المشكلة وتتوافر لديه كل المعلومات التى تمكنه من اتخاذ قرار بشأنها مع توافر ثقة العاملين فيه.

د- عندما لا يكون هناك متسع من الوقت ويقبل العاملون أسلوب الأمر المباشر.

هـ-عندما يكون هناك الكثير من المهام التى يجب تنفيذها ويملك المدير سلطة إصدار الأوامر ويرتبط العاملين معه علاقات طيبة.


أسلوب
انعكاس
أسلوب
استشارى
التركيز
على
المشكلة
أنماط المديرين فى
التعامل مع المشكلات
التركيز
على
الحلول
الأمر
الصريح
الأمر
المستمر
أسلوب
تفاوضى

التصرف المؤقت
ويعنى السماح بإعطاء وقت لتحديد وتحليل المشكلة لمعرفة أسبابها

تصرف التكييف
ويعنى أن هناك مشكلة معقدة صعبة الحل ومن ثم يجب محاولة التكيف مع هذه المشكلة ولاسيما أنه لا توجد حاليا الإمكانيات اللازمة لمعالجتها

المدير والمشكلات والمعقدة

تصرف التصحيح
ويعنى محاولة حل المشكلة من خلال تحديد الأسباب الحقيقية المؤثرة عليها والتى أدت إلى وجودها

تمرين فى
تشخيص مشكلات العمل*

فيما يلى محاور ارتكاء بقصد تشخيص مشكلات العمل: والمطلوب منك ...

١- ضع علامة √ فى المربع المناظر لرقم الجملة التى تعتقد أنها تنطبق إلى حد كبير على العمل الذى تنتمى إليه.

٢- لا تضع أى علامة إذا كنت تعتقد أن الجملة المناظرة للمربع لا تنطبق إلى حد كبير على العمل الذى تنتمى إليه.

٣- لا تستغرق وقتا كثيرا فى التفكير بالنسبة لكل جملة بل يكفى جدا بعض الثوانى.

٤- تذكر أن النتيجة ستعنى الكثير فى حالة واحدة وهى حالة الصدق مع النفس.

٥- تنفذ القرارات علينا قهرا.

٦- لا تشجيع للأفراد لإبداء وجهات نظرهم.

٧- سيادة لفظة "الأنا" والتفكير فى النفس فقط خاصة فى اللحظات العصيبة.

٨- تحتاج الاتصالات إلى تحسينات ملموسة.

٩- تعالج القرارات على المستويات الخاطئة.

١٠- يوجد الكثير من المدراء غير الأمناء مع أنفسهم.

١١- من النادر أن تتم مناقشة موضوعات الاجتماعات أو جدولتها.

(*) من إعداد الدكتور سعيد عيس عامر.

١٢- لا توجد فرص كافية للتنمية والتقدم.

١٣- لا يوجد فى الغالب مساواة وعدل بين الإدارات والوحدات الإدارية المختلفة.

١٤- لا يعرف أى فرد بالضبط إلى أين نحن سائرون.

١٥- لا يقول الأفراد حقيقة ما يفكرون فيه.

١٦- يوجد لدى الأفراد حالة يأس من الإحساس بعدم جدوى الشكوى.

١٧- يعتبر النزاع هدما بين أعضاء فريق العمل.

١٨- لا توجد معلومات سليمة لاتخاذ القرارات.

١٩- لا يمكن الثقة فى معظم المدراء.

٢٠- نحن لا نتعلم من أخطائنا.

٢١- لا يساعد المديرون مرؤوسيهم من أجل التعلم.

٢٢- توجد علاقة فاترة أو باردة بين أفراد جماعات العمل.

٢٣- يبدو أن الكل مشتغل ولكنه اشتغال دون حدود وليس اشتغال فعلى.

٢٤- يتم القضاء على القضايا والأفكار المتجددة.

٢٥- كان من الأفضل لو اعترف الأفراد بأخطائهم.

٢٦- يسود جو من عدم الثقة والفوضى السلوكية.

٢٧- لا يلتزم الأفراد بالقرارات.

٢٨- يوجد قدر ضئيل من الولاء إلى فريق العمل.

٢٩- عدم الترحيب بالآراء، ووجهات النظر الخارجية.

٣٠- يجب زيادة التناوب الوظيفى.

٣١- من النادر العمل بفاعلية مع فرق العمل الأخرى.

٣٢- لا يستغرق وقت كافى من أجل التخطيط المستقبلى.

٣٣- يتم تجنب قضايا التفويض.

٣٤- يطعن الأفراد فى ظهورهم.

٣٥- حقيقة ... لا يعمل معنا.

٣٦- يصنع القرارات أفراد غير مؤهلين لصنع القرار.

٣٧- يتسم المدراء بالضعف وعدم التصدى لقضايا العمل أو تحمل المسئولية.

٣٨- لا توجد تغذية عكسية للمعلومات.

٣٩- يتم تنمية المهارات الخاطئة غير المطلوبة.

٤٠- لا توجد مساعدة من قبل الوحدات الأخرى بالمنظمة.

٤١- لا يوجد وضوح فى الرؤية فيما يتعلق بالمتوقع معنا.

٤٢- لا تمثل الأمانة سمات فريق عملنا.

٤٣- لا أشعر بالقوة بين زملاء العمل.

٤٤- لا يوجد توزيع سليم للمعلومات والمهارات بكفاية.

٤٥- تستمد قوة الشخصية من الفهلوة والنفاق والرياق.

٤٦- الاعتزاز بالنفس أصبح لغة غريبة من الصعب التعرف عليها.

٤٧- يجب استغراق وقتا لمعرفة كيفية العمل.

٤٨- لت ينظر المدراء إلى التنمية الشخصية نظرة جديدة.

٤٩- لا يفهمنا أو يتفهمنا باقى أفراد منظمة عملنا.

٥٠- لا يتم تقييم الأفراد من منطلق إنجازاتهم.

٥١- توجد أسرار عديدة.

٥٢- يتم تلاشى وتجنب النزاع بالمرة.

٥٣- سيادة عدم الاتفاق مع الانشراح لها.

٥٤- التعهد بتنفيذ القرارات منخفض جدا.

٥٥- يعتقد مدرائنا فى أن الحزم فى الإشراف يؤدى إلى نتائج أعلى.

٥٦- توجد ثغرات عديدة فى فريق عملنا.

٥٧- توجد فرص أحسن بالإدارات الأخرى.

٥٨- تستنفذ معظم طاقتنا فى الاتجاهات الدفاعية.

٥٩- عدم وضوح الأولويات.

٦٠- لا تشترك الأفراد بكفاية فى صنع القرار.

٦١- توجد مفارقات ومتناقضات عديدة.

٦٢- لا يوجد إصغاء كافى.

٦٣- لا يتم حسن استخدام المهارات المتوفرة.

٦٤- يعتقد المدراء فى أن العاملين متباطئين وكسالى بطبيعتهم.

٦٥- يستغرق الكثير من الوقت فى العمل والقليل منه فى التفكير.

٦٦- لا يوجد تشجيع للأفراد من أجل النمو.

٦٧- لا نحاول فهم وجهة نظر فرق العمل الأخرى.

٦٨- لا نحاول فهم مدى مساعدة الإدارات الأخرى.

٦٩- يتراجع وينسحب بعض الأفراد بسهولة.

٧٠- بصفة عامة يوجد معدل ثقة ضعيف بيننا.

٧١- لا يوجد استعداد لدى الأفراد لأخذ وجهات نظر الآخرين محل الاعتبار.

٧٢- لا ندخل فى اعتبارنا الحلول البديلة للمشكلات المختلفة.

٧٣- يتأثر مدرائنا باستعدادات الأمس والمواقف السابقة.

٧٤- يندر أن تكون الأوامر المقبولة موضع تحدى.

٧٥- يعضد وساند مدرائنا المهارات من أجل تنمية مهارات أخرى.

٧٦- لا يوجد لنا تأثر كبير على باقى أجزاء المنظمة.

٧٧- لا يخطط مدرائنا معا من أجل المستقبل.

٧٨- من الأفضل أن تلتزم الصمت بصفتك عضو فى فريق عملنا.

٧٩- يستغرق وقتا طويلا لتحديد وتعريف مناطق الأداء.

٨٠- توجد اختلافات كثيرة ومشاجرات.

٨١- يشعر الأفراد بالتوتر والإحباط لعدم أخذ رأيهم.

٨٢- لا يهتم المدراء بحالتنا النفسية.

٨٣- من النادر أن يتم تغيير إجراءات سير العمل.

٨٤- يجب استغراق وقتا أكبر لمساعدة الرؤساء على النمو.

٨٥- لا نأخذ بأسباب مساعدة الجماعات الأخرى.

٨٦- تنقسم وتتفرق المنظمة إلى أجزاء أخرى مختلفة.

٨٧- تستعد الأفراد للإفصاح علانية عن اعتقاداتهم الحقيقية.

٨٨- لا تستمد الأفراد أية مساعدة من أجل النمو.

٨٩- يذكرنا هذا المكان بموقعه حربية فى بعض الأحيان.

٩٠- توجد حاجة ماسة إلى المزيد من ديمقراطية الإدارة.

٩١- لا يبذل المدراء مجهودا كبيرا من أجل جعل وظيفة مرءوسيه موضع الاهتمام وذات معنى.

٩٢- لا تتأثر أى قضايا حساسة أو هامة أو مثيرة.

٩٣- كثي رمن العاملين المدربين بمعرفة الشركة يتركونها للعمل لدى المنافسين.

٩٤- لا تستخدم الأفكار الواردة من خارج الشركة.

٩٥- لا يتم الاتفاق بيننا ديمقراطيا بشأن القضايا ذات الصلة.

٩٦- لا يحصل أعضاء الفريق بأمانة على التغذية العكسية.

٩٧- يجب أن يستيقظ العاملين.

٩٨- يجب مناقشة الاختلافات بصورة أكثف وأكثر فعالية.

٩٩- لا يتدخل أعضاء الفريق فى صنع القرارات بدرجة كافية.

١٠٠-لا يحسن قادتنا استخدامنا كموارد بشرية.

١٠١-يجب أن ندرك أهمية ومدى جدية اجتماعاتنا.

١٠٢-تتأثر تنمية الفرد إلى حد كبير باتجاهات الفريق.

١٠٣-يجب التأكيد مع التركيز الأكثر على النتائج.

١٠٤-لا تتاسب المعلومات بكفاية بين أعضاء الفريق.

١٠٥-يسمع الناس ما يريدون سماعه بصرف النظر عن الحقيقة.

١٠٦-يجب استغراق وقتا أطول لمناقشة القضايا الأساسية.

١٠٧-لا نتعمق إلى جذور خلافاتنا.

١٠٨-تتم المناقشات على المستويات الخاطئة.

١٠٩-لا يعتبر مدرائنا أمناء على أنفسهم.

١١٠-يجب التفكير أكثر فى نظرة الغير إلينا.

١١١-لا يتم تشجيع الأفراد على التفانى والإخلاص.

١١٢-لا تعتبر شركتنا بصفة عامة مكان سعيدا نسبيا للعمل فيه.

مفتاح الحل

أجمع علامات √ الخاصة بكل عمود من أولا إلى تاسعا ثم انتظر.

أولا	ثانيا	ثالثا	رابعا	خامسا	سادسا	سابعا	ثامنا	تاسعا
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨
١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧
٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦
٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥
٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤
٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣
٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢
٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١
٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠
٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩
١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨

والآن لاحظ أن:

* خانات العمود الأول تشير أن المشكلة تتمثل فى وضوح الأهداف.
* خانات العمود الثانى تشير أن المشكلة تتمثل فى المصارحة والاتضاح.
* خانات العمود الثالث تشير أن المشكلة تتمثل فى الثقة والمساندة.
* خانات العمود الرابع تشير أن المشكلة تتمثل فى التنافس الإيجابى.
* خانات العمود الخامس تشير أن المشكلة تتمثل فى إجراءات سير العمل.
* خانات العمود السادس تشير أن المشكلة تتمثل فى القيادة الملائمة.
* خانات العمود السابع تشير أن المشكلة تتمثل فى عمليات المراجعة الدورية.
* خانات العمود الثامن تشير أن المشكلة تتمثل فى تحديد الاحتياجات التدريبية.
* خانات العمود التاسع تشير أن المشكلة تتمثل فى العلاقات الإنسانية.

حالة[1]

مستشفى الصحة النفسية

فى الأول من شهر مايو، علم مدر مستشفى الشفاء للصحة النفسية أن مفاتيح الأمن الخاصة بالمجرمين الخطرين فقدت أو سرقت، وذلك عن تلقيه مكالمة تليفونية فى الصباح الباكر من المدير المسائى للمستشفى. وحيث أن النسخة الثانية من المفاتيح كانت متاحة فى الخزينة، فقد علم المدير السيد/ عطا الله أن فقد المفاتيح لم يؤثر على الوظائف الروتينية للمستشفى. ولكنه قرر الدعوة لاجتماع عام لهيئة العاملين فى الصباح التالى لتدارس المشكلة.

وفى لاجتماع، قام السيد/ عطا اللهس بشرح مشكلة فقد المفاتيح، وتتساءل عن الاقتراحات لما يجب عمله. وقد اقترح المدير المساعد الاحتفاظ بالحدث سرا بين أعضاء هيئة العاملين حيث أن شيوع الإعلام بها سيؤدى إلى الإضرار بشهرة المستشفى، فضلا عن أنه يمكن فى هذه الحالة أن يحدث تحقيق بواسطة موظفين أعلى فى قسم الصحة والخدمات التأهيلية.

وقد أوضح رئيس الأمن بالمستشفى أن هناك مفتاحين فقط قد فقدا، وبالرغم من أنه لا يستطيع تحديد ما إذا كانا قد سرقا أم فقدا، إلا أنه يظن أنهما قد سرقا. وقد أكد على أن المفاتيح المفقودة كانت نسخا أصلية تستطيع فتح الأبواب لكل الرموز الأمنية حيث يسكن أكثر المجرمين خطورة، وفى رأيه أن تغير أقفال هذه الأبواب فى الحال شئ مطلوب.

أما مدير المحاسبة فقد قدر تكاليف تغيير هذه الأقفال بما يزيد على ٥٠٠٠ جنيها مصريا. وقد ذكر المجتمعين أن النفقات التشغيلية للمستشفى قد تعدت ميزانية التشغيل بنحو ١٠% نتيجة التضخم غير المتوقع. والمصروفات

(١) جارى ويسلر – سياسات الإدارة – دار المريخ.

الأخرى غير المتنبأ بها، وأنه قد تم إرسال التماس طارئ لتخصيص موازنة إضافية لتغطية العجز، أرسل إلى قسم الصحة والخدمات التأهيلية فى الأسبوع السابق. والخلاصة، أنه ختم حديثه بأنه لا يوجد أية مبالغ متاحة لاستبدال الأقفال، وأن تقديم طلب إضافى بمبلغ ٥٠٠٠ جنيها قد يعرض للخطر الالتماس الذى تم تقديمه لطلب أموال تشغيل إضافية. بالإضافة إلى ذلك، فحيث أنهم الآن فى بدايات شهر مايو، فقد تقوم المستشفى بالإنفاق التشغيلى على حساب موازنة العام المالى القادم فى خلال ستين يوما تقريبا. وقد يمكن تغيير الأقفالس، وتكون النفقات على ذمة الموازنة الجديدة. وقد ناقش أحد أعضاء الإدارة – بصوت عال – أنه إذا كانت المفاتيح قد سرقت فمن المحتمل ألا تستخدم أبدا بطريقة غير مشروعة.

وقد وجه السيد/ عطا اللهس الشكر لكل الأعضاء على مساهمتهم، وأنهى الاجتماع، واختلى لاتخاذ قرار. وقد أمعن التفكر فى حقيقية أنه خلف الأبواب ذات الرموز الأمنية يوجد قتلة مصنفون من الدرجة الأولى، ومضطربون عقليا من بين الآخرين. كما ذكر أيضا سجل خدمة ١٣ عاما خالية من الأخطاء كمدير مستشفى فعال وكفء.

وأثناء استغراق السيد/ عطا الله فى تأملاته، حدثت لــه فكرة مؤداها أنه ربما كان التصرف الأكثر أهمية كى يحدث هو إلقاء اللوم على الشخص المسئول عن اختفاء المفتاحين. وفوق ذلك، فإن إجراءات لأمن قد تحتاج إلى المراجعة. لم يكن السيد/ عطا الله قادرا على الرؤية الواضحة لأفضل الإجراءات.

أسئلة:

١- ما هى المشكلة الرئيسية هنا؟ وما هى الأعراض؟



تتسبب النقاط التالية فى إحداث مشاكل متعددة فى الواقع العملى .. فهل يمكنك ذكر أمثلة لتلك المشكلات من واقع خبرتك العملية .. نرجو التزام الصدق والأمانة مع النفس ...

(١) التباطؤ فى تنفيذ الأعمال.

المشكلة: ....
....
....

(٢) التردد فى اتخاذ القرارات.

المشكلة: ....
....
....

(٣) الاتصالات التليفونية الطويلة:

المشكلة: ....
....
....

(٤) اللامبالاة.

المشكلة ....
....
....

٥ الإجهاد.

المشكلة: ....

....

....

٦ زيادة الأعمال الهادفة.

المشكلة ....

....

....

٧ عدم وضوح الأهداف

المشكلة ....

....

....

٨ ندرة المعلومات

المشكلة ....

....

....

٩ تعقد إجراءات العمل

المشكلة ....

....

....

(١٠) تباعد مواقع العمل

المشكلة ....

....

....

(١١) رداءة نظم حفظ المستندات

المشكلة ....

....

....

(١٢) الاتصالات الورقية الغامضة

المشكلة ....

....

....

(١٣) عدم الإصغاء

المشكلة ....

....

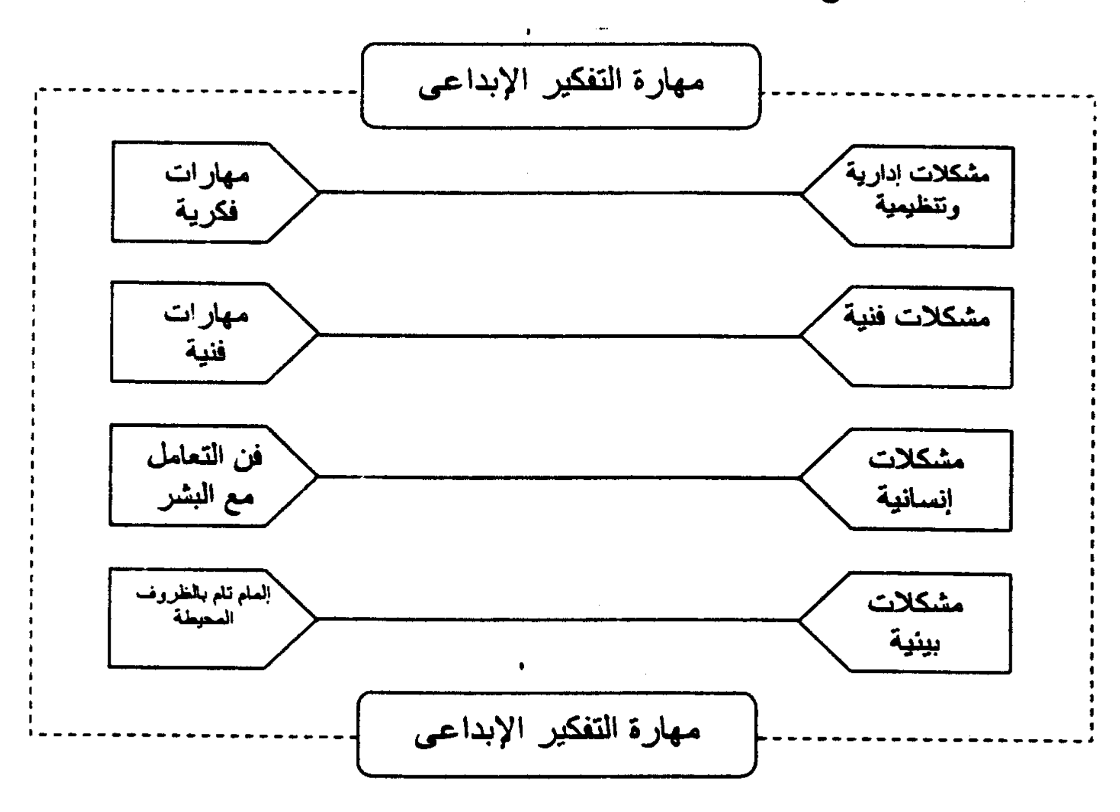
....

ثانيا: الإبداع[1]

يواجه المدير فى حياته اليومية ومن خلال ممارساته لوظائفه المختلفة العديد من المشكلات التى تتراوح بين البساطة والتعقد من حيث تأثيرها على مستوى الأداء العام من ناحية، ومن حيث مدى توفر المعلومات حولها من ناحية أخرى.

ويمكن أن نقسم أنواع المشكلات التى يواجهها المدير إلى أربعة أنواع أساسية، تحتاج إلى مهارات وقدرات متنوعة يوضحها الشكل التالى:

أنواع المشكلات، والمهارات اللازمة لمواجهتها



(1) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح – مهارات التفكير الإبداعى وعلاقتها باتخاذ القرارات – مجلة الإدارة السنة ١٧ العدد ٦٠ مارس ١٩٩٥.

وكما هو موضح فى الشكل السابق فإن المدير يواجه العديد من المشكلات المتنوعة والتى يتطلب كل منها مهارات معينة تمكنه من مواجهة هذا النوع من المشكلات.

* **فالمشكلات الإدارية والتنظيمية** على سبيل المثال تحتاج إلى قدرات ومهارات فكرية بالدرجة الأولى يدخل فيها التخطيط، والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها الحقيقية بالإضافة إلى الإلمام الكامل بالمعوقات الإدارية والتنظيمية التى تحيط بالعمل فى المنظمة.

* **وفى المشكلات التى تتعلق بممارسة الأنشطة الفنية بالعمل** يحتاج المدير أن يكون على إلمام كامل بهذه الجوانب الفنية، خاصة إذا كان من بين شاغلى مستوى الإدارة الوسطى حيث يكون أقرب لممارسة العمل الفنى بمشاكله المتنوعة.

* **أما المشكلات التى تتعلق بالجوانب الإنسانية فيحتاج المدير فى موقعه إلى معرفة كيفية التعامل مع كل نمط من أنماط البشر بمستوياتهم وطباعهم واتجاهاتهم المختلفة ذلك لأنه يتعامل مع البشر بالدرجة الأولى.**

* **وأخيرا تأتى المشكلات البيئية**، التى تعتبر حصيلة الظروف والعوامل المؤثرة على أداء المنظمة سواء من داخلها أو خارجها، وهنا يكون على المدير أن يلم إلماما تاما بهذا النوع من المشكلات. فالبيئة هى الرافد الأساسى لمدخلات المدير فى عمله، ومنها يستمد موارده الأساسية، وهى أيضا الجهة التى توجه إليها مخرجات المنظمة باعتبارها عاملا أساسيا يدخل فى تحديد سياسات واستراتيجيات المنظمة عن تحديدها لأهدافها.

ويلاحظ أن كل المهارات التى سبق أن أشرنا إليها ترتبط ارتباطا مباشرا بما يكتسبه المدير من خبرات يوما بعد يوم من خلال التعامل اليومى مع مشكلات العمل بأنواعها المختلفة، لكن الأمر يمتد إلى أبعد من ذلك بكثير، فنجد

أن المهارات الخاصة بالتفكير الإبداعى ترتبط إلى حد كبير بشخصية المدير نفسه، وما يملكه من صفات وقدرات تتكون منها شخصيته بشكل منفرد يميزه عن أقرانه. كما يمكن القول أن المهارات الخاصة بالتفكير الإبداعى ترتبط إلى حد كبير بمجموعة المهارات الفكرية التى يملكها متخذ القرار، والتى تكون الإطار العام لأسلوبه ومنهجه فى التفكير بصفة عامة.

والآن قد نتساءل ما هو الإبداع..؟ وما هو التفكير الإبداعى ..؟

الإبداع(*):

* الإبداع لغة مشتق من الفعل "أبدع" أى أخترعه لا على مثال(١) والله بديع السموات والأرض أى مبدعهما، وأبدع الله الخلق إبداعا خلقهم لا على مثال، وأبدعت الشئ وابتدعته أى استخرجته وأحدثته، ومنه قيل للحالة المخالفة بدعة ثم غلب استعمالها فيما هو نقص فى الدين أو زيادة، لكن قد يكون بعضها غير مكروه فيسمى بدعة مباحة وهو ما شهد لجنسه أصل فى الشرع أو اقتضته مصلحة يندفع بها مفسدة .. وفلان بدع فى هذا الأمر كان هو أول من فعله فيكون اسم فاعل بمعنى مبتدع والبديع فعيل من هذا. ومنه قوله تعالى: ﴿قل ما كنت بدعا من الرسل﴾. أى ما أنا أول من جاء بالوحى من عند الله تعالى وتشريع الشرائع بل أرسل الله تعالى الرسل قبلى.. مبشرين ومنذرين، فأنا على هداهم.
* والإبداع يعنى الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار.
* ووفقا للمفهوم السيكولوجى فالإبداع ليس محاكاة لسيئ موجود وإنما يبدو فى اكتشاف علاقات ووظائف جديدة ووضع هذه العلاقات وتلك الوظائف فى صيغة إبداعية جديدة.

(*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع راجع مؤلفنا الإدارة بالأفكار.

(١) د. عبد الرحمن العيسوى – سيكولوجية الإبداع – دار النهضة العربية بيروت.

ونلخص من ذلك أن الإبداع عبارة عن تأليف جديد أو تصوير جديد لأشكال قديمة.

مكونات الإبداع(١):

يتشكل الإبداع من خمسة عناصر رئيسية هى:

١- الطلاقة: وتعنى كمية الإنتاج فى غضون فترة زمنية محددة.

ومن أمثلة ذلك:

- افترض أن لديك مجموعة من العلب الفارغة، ماذا يمكن أن تفعل بها؟
- إعداد عدة خطط للتخلص من روتينات العمل.
- استخدام أكثر من طريقة للكشف عن المجرمين.
- الحث عن طرائق مبتكرة لتنظيم العمالة الوافدة.

والآن

هل فى مقدورك أن تضيف أمثلة أخرى تجسد هذا العنصر من عناصر الإبداع؟ حاول ذلك.

٢- المرونة: وتعنى القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر

ومن أمثلة ذلك

- أن تعمل فى أكثر من وظيفة.
- أن تقوم بأكثر من مهمة بمستوى إتقان عال.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل وظروفه المختلفة.
- إيجاد الحلول للمشكلات التى تعترضك، وعدم الاستسلام للإحباط أو الفشل.

٣- الأصالة: وتعنى قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد من قبل.

---

(١) د. تيسير صبحى – التفكير الإبداعى – معهدا لإدارة العامة – عمان – الأردن.

ومن أمثلة ذلك:

- إنشاء متحف يجسد التطور التاريخى للمهنة التى يعمل فيها.
- تطوير برنامج محاكاة ألى (محوسب) يؤدى المهنة التى يقوم بأداء وظائفها.
- تصميم نماذج تساعد فى تنظيم العمل وزيادة الإنتاجية.

والآن ...

هل فى مقدورك أن تضيف أمثلة أخرى تجسد هذا العصر من عناصر الإبداع؟ حاول ذلك.

٤- القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها:

ومن أمثلة ذلك:

- **إذا لاحظت سلوكا غريبا أبحث عن خلفياته وأسبابه.**
- **مجموعة من الأشخاص تتردد على المكان نفسه.**
- **إعلان غريب فى صحيفة ما.**
- **دعوى من شخص لا تعرفه.**
- **رسالة أو طرد بحجم غريب.**
- **حفرة فى مكان غير متوقع.**
- **مكالمات هاتفية من جهات مشبوهة.**
- **سيارة فى مكان مشبوه.**
- **زلة لسان فى موقف معين مع شخص ما.**
- **ارتفاع متزايد فى نسبة الإصابة بمرض ما.**
- **ارتفاع نسب العاطلين عن العمل.**
- **البحث عن أسباب التسيب الوظيفى والنتائج المترتبة عليه.**

والآن ...

هل فى مقدورك أن تضيف أمثلة أخرى تجسد هذا العنصر من عناصر الإبداع؟ حاول ذلك.

٥- **الميل إلى إبراز التفاصيل** والمقصود هنا المعالجة الدقيقة والشاملة التى تبرز تفصيلات وأبعاد المسألة أو موضوع المعالجة.

ومن أمثلة ذلك:

- تحليل الحدث، وذلك بتحديد الفعل والفاعل والنتيجة وظروف الحدث.
- رتب الأعمال التى تقوم بها صباحا قبل ذهابك إلى العمل. هل يربطها تسلسل منطقى ما؟
- المعلومات والبيانات التى تريدها للتوصل إلى قرار بشأن قضية ما.

التفكير الإبداعى:

قبل أن نتطرق للحديث عن التفكير الإبداعى دعنا نتفق أن على منهج التفكير وأسلوبه يختلف لكل فرد عن الآخر فى مواجهة مشكلة معينة وذلك بسبب الفروق الفردية التى تتأثر بالعديد من العوامل مثل:

* عامل الوراثة
* عامل الجنس
* العمر الزمنى للفرد
* الحالة الصحية العامة
* مستوى التعليم والتدريب
* الخبرات المتراكمة عين السنين
* الظروف البيئية المحيطة بنشأة الإنسان وتربيته.

كما يختلف منهج التفكير باختلاف حجم وطبيعة المشكلة التى يواجهها الفرد. غير إن من المتفق عليه أن هناك خمسة أساليب للتفكير وذلك على النحو التالى:

١- التفكير التركيبى[*]: (ك)

* هل تميل إلى النظرة الشاملة للأمور ..؟
* هل تميل إلى البحث فى الأشياء الغامضة ..؟
* هل تتصف بالنظرة التأملية ..؟
* هل تميل إلى التركيب والبناء..؟
* هل تميل إلى التجديد والتغيير ..؟
* هل ترفع شعار "ماذا سيحدث لو ...؟"؟

٢- التفكير المثالى: (ث)

* هل تميل إلى المناقشات التى تتسم بالأدب واللطف ..؟
* هل ترحب باختلاف وجهات النظر ..؟
* هل تهتم بالقيم ..؟
* هل تهتم بالبحث عن الحلول ذات الطابع المثالى ..؟
* هل تجيد توضيح الأهداف ..؟
* هل تبحث عن الوسائل التى تساعد على الاتفاق ..؟

٣- التفكير العملى: (ع)

* هل تتمتع بنظرة انتقائية ..؟
* هل تهتم بما يحدث حولك ..؟
* هل لديك القدرة على التكيف والتوافق ..؟
* هل تبحث عن أكثر الطرق المؤدية إلى الحل ..؟

(*) لمزيد من التوسع يرجى الرجوع على مؤلفنا فى البيع الشخصى - دار ووائل لنشر - عمان ٢٠٠٤.

* هل تهتم بالابتكار و التجديد ..؟
* هل تتطلع إلى الحل السريع ..؟
* هل تميل إلى التحرك فى الوقت المناسب ..؟

٤- التفكير التحليلى: (ح)

* هل تميل إلى إصدار الأوامر والتعليمات ..؟
* هل تميل إلى الاستنباط ..؟
* هل تبحث دائما عن أفضل الحلول ..؟
* هل تهتم بالحلول العلمية الدقيقة ..؟
* هل تركز على المعلومات والتفاصيل ..؟
* هل تجيد التخطيط وتصميم النماذج ..؟
* هل ترفع شعار الحقائق هى الحقائق ..؟

٥- التفكير الواقعى: (و)

* هل تثق فى الحقائق .. ورأى ذا الخبرة ..؟
* هل تهتم بالنتائج الملموسة ..؟
* هل تميل إلى التصحيح المستمر لما يوجد من أخطاء ..؟
* هل تبحث عن الحلول التى تشبع الحاجات الحالية ..؟
* هل تميل إلى التبسيط والوضوح ..؟
* هل تميل إلى الاستجابة الفورية لما يعر عليك من موضوعات ..؟

والآن عزيزى القارئ .. ما هو أسلوبك فى التفكير للتعرف على الإجابة تعالى معى إلى الاستبيان التالى:

اختبار أساليب التفكير (*)

هذا الاستقصاء ليس به إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما هو أداة تساعدك على التعرف على أسلوبك المفضل فى التفكير. ومن الضرورى أن تجيب بدقة بقدر الإمكان حتى يمكننا تحديد الطريقة التى تعتقد أنك تفكر بها فعلا، وليست الطريقة الواجب أو المفروض عليك أن تفكر بها.

أن كل بند فى هذا الاستقصاء عبارة عن جملة متبوعة بخمس استجابات محتملة. والمطلوب منك ترتيب الإجابات الخمس من خلال تحديد درجة انطباقها عليك بأن تكتب فى المربع يسار الإجابات الخمس الترتيب الفعلى الذى ينطبق عليك (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على اعتبار أن: (٥) تمثل السلوك الأكثر انطباقا عليك، (١) يمثل السلوك الأقل انطباقا.

أولا: عندما يكون هناك صراع (جدال) بين الناس على بعض الأفكار، فأميل إلى الجانب الذى:

١- يعرف ويحاول أو يوضح (يكشف) الصراع.

٢- يعبر عن القيم والمثاليات المتضمنة فى الموضوع بالطريقة الأحسن.

٣- يعكس آرائى وخبراتى الشخصية بالطريقة الأفضل.

٤- يقترب من الموقف بأكثر منطقية.

٥- يعبر عن الجدال (المناقشة) باختصار وأكثر جدية.

ثانيا: عندما أبدأ العمل فى مشروع جماعى، فالذى يكون أكثر أهمية لى هو:

١- فهم أهداف وقيم المشروع.

٢- اكتشاف الأهداف والقيم لأفراد المجموعة.

٣- تحديد ما يجب علينا تجاه المشروع.

(*) نقلا عن دكتور مجدى عبد الكريم حبيب.

٤- فهم الفوائد التى تعود على المجموعة من المشروع.

٥- تنظيم وترتيب المشروع وعدم توقفه.

ثالثا: بصفة عامة أستوعب الأفكار الجديدة بطريقة أفضل بواسطة:

١- ربطها وإرجاعها للأنشطة الجارية أو المستقبلية.

٢- تطبيقها على المواقف الصعبة.

٣- التركيز والتحليل الدقيق.

٤- فهم مدى تشابهها للأفكار المألوفة.

٥- مدى اختلافها مع أفكار أخرى.

رابعا: أن الرسومات البيانية والتوضيحية فى كتاب أو مقالة، عادة بالنسبة لى تكون:

١- أكثر فائدة من الأسلوب الروائى (الكلام) إذا كانت دقيقة.

٢- مفيدة إذا كانت توضح حقائق هامة.

٣- مفيدة إذا كانت مقترنة ومشروحة بأسلوب روائى (الكلام).

٤- مفيدة إذا كانت تخلق أسئلة على الأسلوب الروائى.

٥- ليست أكثر وأقل فائدة عن الأسلوب الآخر.

خامسا: إذا طلب منى أن أقوم بعمل مشروع (بحث) فمن المحتمل أن أبدأ بـ...

١- محاولة وضع المشروع فى رسم تخطيطى منظور تفصيلى.

٢- تقرير ما إذا كنت سأقوم به وحدى أم سأحتاج إلى مساعدة.

٣- توقع النتائج المحتمل أن تظهر.

٤- تحديد إذا كان المشروع يجب أو لا يجب عمله.

٥- محاولة وضع صيغة للموضوع بصيغة شاملة بقدر الإمكان.

سادسا: إذا اضطررت أن أجمع معلومات من الجيران عن شئ يهم المجتمع سوف أفضل أن:

١- أتقابل مع كل فرد على حدة وأسأل أسئلة محددة.

٢- أعقد اجتماعا مفتوحا وأطلب منهم طرح وجهات نظرهم.

٣- أعمل مقابلات شخصية مع مجموعة صغيرة وأسأل أسئلة عامة.

٤- أتقابل مع أشخاص أساسيين لمعرفة أفكارهم.

٥- أطلب منهم إعطائى المعلومات التى لديهم ولها صلة وثيقة بالمشروع.

سابعا: من المحتمل أن أعتقد أن هذا الشئ حقيقى أو صحيح إذا كان:

١- ضد المعارضة.

٢- يتناسب مع أشياء أخرى أعرفها.

٣- قد تبين إقامته بالممارسة العملية.

٤- يعمل على وجود إحساس منطقى عملى.

٥- يمكن إثبات حصته بحقائق ملحوظة.

ثامنا: عندما أقرأ مقالة فى مجلة أثناء وقت فراغى، فمن المحتمل أن تكون:

١- كيف يحل الشخص مشكلة شخصية أو اجتماعية.

٢- قضية سياسية أو اجتماعية مثيرة للجدل.

٣- ملخص لبحث تاريخى أو علمى.

٤- شخص أو حدث فكاهى شيق يتصف بالمرح.

٥- سرد حقيقى لخبرة شيقة لفرد ما.

تاسعا: عند قراءة تقرير فى العمل، فسوف أنتبه بالأكثر إلى:

١- علاقة النتائج بخبرتى.

٢- هل يمكن إنجاز التوصيات أم لا.

٣- صدق النتائج الخاصة بالبيانات التى تم تخزينها.
٤- فهم كاتب التقرير للأهداف والأغراض.
٥- الاستدلالات والاستنتاجات التى تنتج من البيانات.

عاشرا: عندما أكون مضطرا لإتمام مهمة ما، فأول شئ أريد معرفته هو:

١- ما هى أحسن وسيلة لإتمام المهمة؟
٢- من يريد إتمام المهمة ومتى؟
٣- لماذا تستحق المهمة إتمامها؟
٤- ما هو تأثيرها على المهمات الأخرى التى يجب إتمامها؟
٥- ما هى الفوائد الفورية من إتمام المهمة؟

حادى عشر: عادة أتعلم أكثر عن كيف أقوم بعمل شئ جديد بواسطة:

١- فهم كيفية ارتباطها بأشياء أخرى أعرفها.
٢- أن أبدأ فى الحال بقدر الإمكان فى عمل هذا الشئ.
٣- الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة عن كيفية إتمام الأشياء.
٤- إحضار شخص يوضح.
٥- الاستدلالات والاستنتاجات التى تنتج من البيانات.

ثانى عشر: عندما أكون مضطرا لإتمام مهمة ما، فأول شئ أريد معرفته هو:

١- ما هى أحسن وسيلة لإتمام المهمة.
٢- من يريد إتمام المهمة ومتى؟
٣- لماذا تستحق المهمة إتمامها؟
٤- ما هو تأثيرها على المهمات الأخرى التى يجب إتمامها؟
٥- ما هى الفوائد الفورية من إتمام المهمة؟

ثالث عشر: الناس الذين أحترم قدراتهم أكثر من المحتمل أن يكونوا:

١- فلاسفة ورجال دولة.
٢- كتاب ومعلمين.

٣- مديروا المشاريع ورؤساء المحاكم.

٤- اقتصاديون ومهندسون.

٥- فلاحون وصحفيون.

رابع عشر: بصفة عامة أجد النظرية مفيدة إذا كانت:

١- لها علاقة بالنظرية والأفكار الأخرى التى تعلمتها.

٢- تفسر لى الأشياء بطريقة جيدة.

٣- تشرح المواقف المتعلقة بطريقة منظمة.

٤- تساعد على توضيح خبراتى وملاحظاتى الخاصة.

٥- لها تطبيق عملى ملموس.

خامس عشر: عندما أقرأ مقالة عن موضوع مثير للجدل، أفضل أن:

١- يوضح لى المقال الفوائد لاختيار وجهة نظر.

٢- يضع المقال الحقائق فى مجال الجدال.

٣- يلخص المقال القضايا المتضمنة بطريقة منطقية.

٤- يقوم المثال بتعريف القيم التى يدعمها الكاتب.

٥- يلقى المقال الضوء على الجانبين للقضية ويوضح الصراع بينهما.

سادس عشر: إذا قرأت كتابا خارج مجال تخصصى فالاحتمال الأكبر أن يكون ذلك بسبب:

١- اهتمام معين لتحسين معرفتى المهنية.

٢- إخبارى بأنه سيكون مفيد وذلك عن طريق شخص أحترمه.

٣- الرغبة فى زيادة المعرفة العامة.

٤- الرغبة فى الخروج عن مجال تخصصى وذلك للتغيير.

٥- حب الاستطلاع لتعلم الكثير عن هذا الموضوع الخاص.

سابع عشر: إذا تعرضت لمشكلة فنية لأول مرة، فيجب على أن:

١- أحاول ربطها وإرجاعها إلى مسالة أو نظرية أكثر اتساعا.

٢- أبحث عن طريق لحل المشكلة بسرعة.

٣- أفكر فى عدد من الطرق التى قد تعوق حل المشكلة.

٤- أبحث عن طرق قد يكون الآخرون استخدموها فى الحل.

٥- أحاول إيجاد أحسن إجراء لحلها.

ثامن عشر: بصفة عامة أميل بالأكثر إلى أن:

١- أجد وسائل استخدمها بطريقة جيدة بقدر الإمكان.

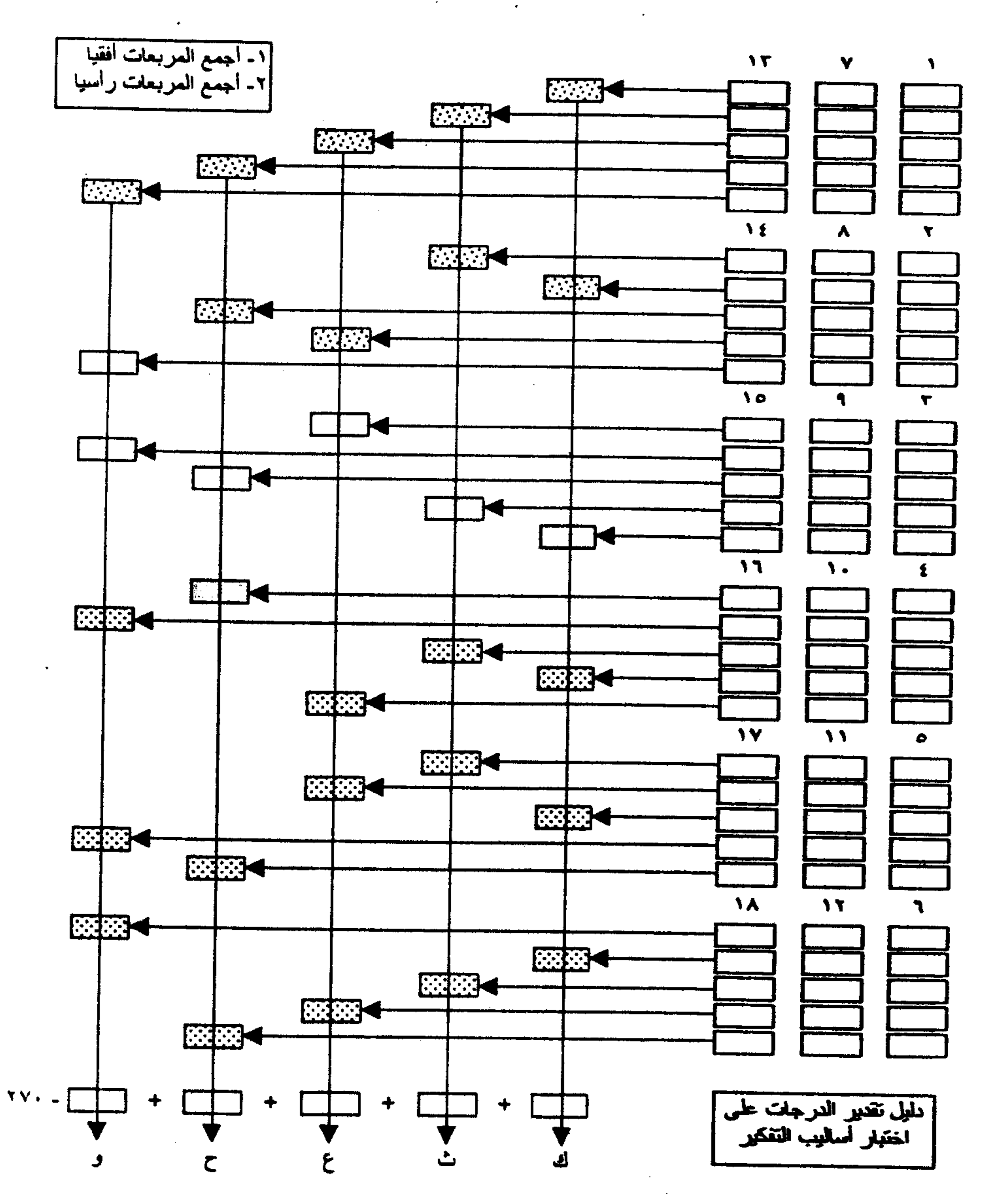
٢- أتوقع كيف أن الطرق غير المتشابهة يمكنها أن تعمل معا.

٣- أكتشف طرق أفضل وأحدث.

٤- أحاول إيجاد طرق ووسائل تعمل بأسلوب جديد وأفضل.

٥- أقوم بترقيم الوسائل والطرق الواجب عليها أن تعمل.

ورقة الإجابة



والآن لاحظ أن:

١- إذا حصلت على (٧٢) درجة فسيكون لديك تفضيل قوى جدا لهذا الأسلوب وأنك تميل إلى استخدامه فى جميع المواقف.

٢- أما إذا حصلت على (٦٦) درجة فسيكون لديك تفضيل قوى لهذا الأسلوب.

٣- إذا حصلت على (٦٠) درجة فى أى من أساليب التفكير فسيكون لديك تفضيل معتدل لهذا الأسلوب.

٤- إذا كان مجموع الدرجات منخفض عن (٦٠) درجة فإن ذلك يعنى أنك لا تستخدم هذا الأسلوب من التفكير حتى وإذا كانت الأفضل والأكثر مناسبة للموقف.

٥- أما إذا حصلت على (٤٨) درجة فأقل فى أى أسلوب فمعنى ذلك أن لديك معارضة معتدلة لهذا الأسلوب.

٦- أما إذا حصلت على درجات تتراوح ما بين (٤٨، ٦٠) درجة ففى هذه الحالة لا يكون لديك تفضيل قوى لأى أسلوب خاص فى التفكير.

٧- إذا كان الفرق بين أى درجتين أقل من (٤) درجات فإن الفرق يصبح عديم الأهمية .. ويمكن القول بأن الفرد لا يستخدم كلا الأسلوبين من التفكير بدرجة متساوية.

٨- إذا حصلت على (٤٢) درجة فأقل فإن لديك معارضة قوية لهذا الأسلوب.

٩- إذا حصلت على (٣٦) درجة فأقل فهذا يعنى أنك تهمل استخدام هذا الأسلوب.

أنواع التفكير فى مواجهة مشكلات العمل[١]:

يحاول المدير أن يسلك دائما أسلوبا معينا يميزه عن الآخرين، يواجه به المشكلات التى تعترضه، وكثيرا ما يعتمد هذا الأسلوب لدى غالبية المديرين على المنطق والتحليل أو العمليات الرياضية والحسابية. إلا أن المدير قد يواجه أحد نوعين من المشكلات، يتطلب حل كل نوع منهما نمطا مختلفا من التفكير، وبحيث لا يصلح المنهج التقليدى مع أى منهما. **وسوف نشير فيما يلى إلى هذين النمطين من التفكير وهما:** التفكير التحليلى، والتفكير الإبداعى:

أ- التفكير التحليلى:

وهو تفكير منطقى يبحث عن الحلول الصحيحة دائما، ويعتمد فى ذلك على تسلسل الأفكار وتحليلها، وقد يتطلب بعض العلميات الحسابية بما يؤدى فى النهاية إلى الوصول إلى حل واحد صحيح، يمكن التنبؤ به مقدما. ويعتمد ذلك النوع من التفكير على الربط بين أفكار بينها صلة معينة وتكون مهمة المفكر فى هذه الحالة فى الكشف عن طبيعة هذه الصلات وتحليلها والوصول إلى حقائق واستنتاجات حولها.

ب- التفكير الابتكارى:

هو تفكير واسع التصور، يتطلب انطلاقا فكريا بلا قيود أو حدود، يبحث عن أفكار أو حلول متعددة لا يمكن التنبؤ بها مقدما، ويعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط من قبل، ولا تبدو واضحة للجميع، بل يكتشفها ذوى القدرات الإبداعية فقط.

---

(١) نبيل عبد الحافظ – مرجع سبق ذكره.

وعلى سبيل المثال إذا سألنا المدير عن عدد العاملين لديه، وكم منهم حضر دورات تدريبية من قبل، ومن لم يحضر، أو توزعيهم وفقا لفئات العمل أو المؤهل الدراسى، لكانت إجابته سهلة ومحددة تتمثل فى صورة جداول بسيطة أو مركبة للرد على هذه الأسئلة.

بينما تتجلى القدرة على الإبداع فيما يمكن أن يقدمه المدير من وراء هذه الأشكال والجداول والرسوم والإحصاءات من مؤشرات، وتصورات لما يجب أن يقدم لدعم مستوى الأداء الإدارى بوحداته والنهوض به.

وتتجلى قدرات هذا المدير على الإبداع أيضا إذا كان سؤالنا هو: كيف يمكن أن تثير حماس مرؤوسيك وتجعلهم أكثر قدرة على العمل ورغبة فيه؟ فهنا تتجلى القدرات الإبداعية للمدير فى توفير مناخ جيد وعرض أفكار واقتراحات غير تقليدية تساعده فى تحقيق أهدافه المتوخاة من خلال ما يطرحه من أفكار إبداعية ومقترحات أبتكارية، يختلف فيها كثيرا عن غيره من المديرين ذوى الأساليب التقليدية فى التفكير.

ويوضح الجدول التالى مقارنة بين نوعين التفكير (التحليلى، والابتكارى).

مقارنة بين التفكير التحليلى والتفكير الابتكارى

التفكير التحليلى	التفكير الابتكارى
• عمليات منطقية من الفكر التقليدى.	• عمليات تحتاج إلى تصور واسع وانطلاق فكرى بلا قيود أو حدود.
• يحتاج إلى تحليل، وترتيب، وحساب ورياضيات فى إطار محدد يتصل بالمشكلة.	• يحتاج إلى الخيال ويدعو إلى الابتكار، والإتيان بما هو جديد دائما.
• يبحث عن حل واحد صحيح دائما.	• ليس لـــه حل واحد بل عدد من الحلول.
• يمكن التنبؤ بالحلول مقدما.	• لا يأخذ مبدأ التنبؤ بالحلول مقدما.
• يعتمد على الربط بين أفكار بينها صلات وعلاقات واضحة.	• يعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط فى الأصل.
• لا يخرج عن المألوف والمعتاد فهو أسير العادة.	• يخرج عن المألوف والمعتاد وهو نقيض العادة.
• يعتمد على الشطر الأيسر من المخ، وبصفة خاصة اللغة والمنطق ويعامل المعلومات فى شكل متسلسل متتابع.	• يعتمد على الشطر الأيمن من المخ الذى يدمج المواد والأشياء بطريقة أقل نظامية وأكثر تلقائية ومرونة.

ماهية التفكير الإبداعى[1]:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم التفكير الإبداعى باختلاف الجهة التى ننظر إليه منها، فبينما ينظر البعض إلى التفكير الإبداعى باعتباره أسلوبا للحياة ومنهجا محددا لها فيصفونه بأنه العليا التى يمر بها الفرد أثناء اكتسابه لخبراته التى تؤدى إلى تحسين وتنمية ذاته، كما أنها تعبر عن فرديته وتفرده، نجد أن هناك من ينظر إلى التفكير الإبداعى باعتباره ناتج محدد لعملية معروفة كأسلوب للتفاعل بين الفرد وبيئته فى موقف معين.

ومن ناحية أخرى ينظر البعض إلى الابتكار باعتباره عملية عقلية إنتاجية يتم حدوثها، وينتج عنها ناتج ابتكارى ينقله المفكر المبدع إلى الآخرين.

ومن أبسط تعاريف التفكير الإبداعى هو[2].

"إن لتفكير الإبداعى هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير".

ويلاحظ أن هذا التعريف قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية التفكير الإبداعى وهى:

١ - الطلاقة الفكرية:

وتتمثل فى القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكارى، حيث تكون قدرة المبتكر المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوى التفكير التقليدى.

---

(١) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره.

(٢) د. سيد خير الله.

٣- المرونة التلقائية:

وهى ما تشير إلى قدرة المفكر المبدع على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع واللانمطية والغزارة الفكرية لهذا النوع من الاستجابات غير التقليدية كحلول وأفكار غير تقليدية لم يأت بها أحد من قبله، أو أنها نادرة الحدوث.

٣- الأصالة:

وهى ما تتمثل فى القدرة على حدوث استجابات أصلية غير متكررة داخل الجماعة التى ينتمى إليها الفرد، أى أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

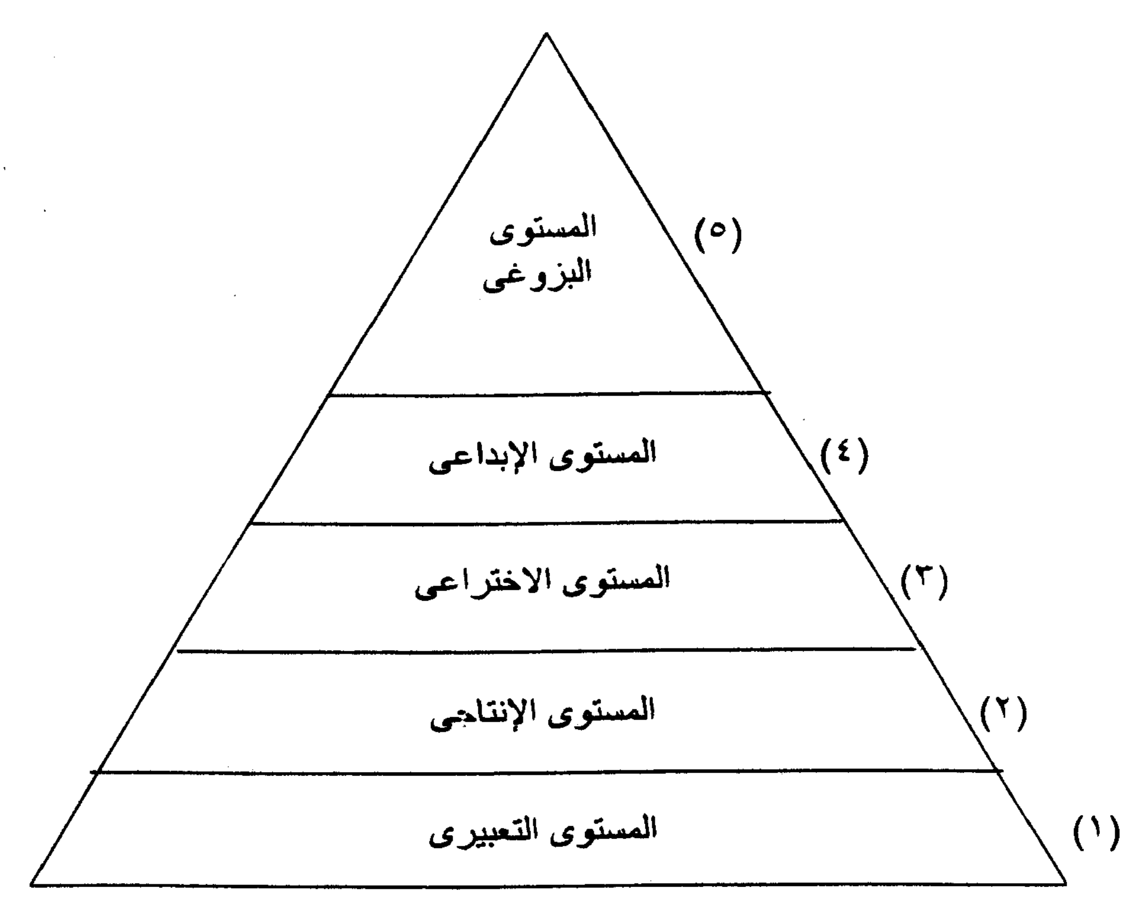
٤- القدرة على التداعى البعيد:

وتتمثل فى مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التى ينتمى إليها المفكر، فيصبح قادرا على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين القدرة على الابتكار والإبداع.

مستويات التفكير الإبداعى:

من المؤكد أنه لا يوجد مستوى واحد من التفكير الإبداعى، ففى كل شئ فئات وتقسيمات ودرجات يعلو بعضها البعض، وبالمثل فإن التفكير الإبداعى يمكن أن يقسم إلى خمسة مستويات رئيسية. يوضحها الشكل التالى:

مستويات التفكير الإبداعى



ويقصد **بالمستوى التعبيرى،** قدرة المبدعين على التحدث بطلاقة نابعة من حرية التفكير والتلقائية فى تداعى الأفكار والمعانى.

بينما يقصد **بالمستوى الإنتاجى،** حصيلة الفرد من خبرات ينتج عنها القيام بأعمال متكاملة، تمثل إنتاجا للفرد ذاته ويكون متفردا بها بين أقرانه.

أما **المستوى الاختراعى،** فهو ما يتطلب درجة مرونة عالية فى إدراك العلاقات الجديدة غير المألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة بالفعل من قبل لكن لم يسبق لأحد أن اكتشف طبيعة تلك العلاقات أو لاحظها من قبل.

أما **المستوى الإبداعى** فيقصد به تلك القدرة القوية غير العادية على التصور التجريدى للأشياء، بحيث يكون الشخص المبدع أسرع فى تصور الأشياء والاختلاف مع أقرانه فى نظرته إلى الأمور، وهو الأمر الذى يساعد الشخص المبدع فى تحسين أو تعديل الأشياء القائمة التى درجنا على التعامل معها دون تدخل منا.

وأخيرا يقصد **بالمستوى البزوغى** وهو، أعلى درجات الإبداع وأرفعها، وفيه يكون المبدع قادرا على تصور مبادئ جديدة عالية الرقى ولم يصل إليها أحد من قبل.

ويلاحظ أننا قد صورنا الشكل الخاص بمستويات التفكير الإبداعى على شكل مثلث يتسع فى قاعدته لعدد أكبر من المبدعين ويضيق فى رأسه حيث يكون المستوى المتقدم والراقى منه قاصرا على عدد محدود من ذوى القدرات الخلاقة غير التقليدية.

السمات الشخصية للمبتكر المبدع:

تتمثل السمات الشخصية للمبتكر والمفكر المبدع فى الملامح والخصائص الأساسية التالية[1]:

١- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.

٢- المرونة فى أداء العمل.

٣- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.

٤- التمسك بالرأى إلى أبعد حد ممكن.

٥- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.

---

(١) د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربى – الأصول العلمية لإدارة الأعمال – مرجع سبق ذكره.

٦- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
٧- كراهية الأعمال التى تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
٨- الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث عن التنبؤ.
٩- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
١٠- الأخذ بزمام المبادرة دائما.
١١- القدرة على فهم دوافع الآخرين.
١٢- القدرة على تنظيم العمل.
١٣- سعة الأفق.
١٤- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
١٥- تعدد الميول والاهتمامات.
١٦- عدم التعصب.
١٧- التوازن الانفعالى.
١٨- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
١٩- القدرة على التحليل والاستدلال.
٢٠- التوقف أحيانا عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس.
٢١- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
٢٢- إنجاز الأعمال بطرق ابتكارية.
٢٣- الميل نحو العمل بمفرده.
٢٤- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء فى بعض الأحيان.
٢٥- الرغبة فى التفوق الأكاديمى.
٢٦- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
٢٧- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم فى حل المشكلات.
٢٨- تفضيل التنافس على التعاون.
٢٩- إدراك الأشياء بطرقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.

٣٠- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.

٣١- التمعن في الأفكار الجديدة.

٣٢- التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه.

٣٣- مقاومة تدخل الآخرين في شئونه.

٣٤- امتلاك درجة عالية من الذكاء.

٣٥- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.

اختبار هولمز
للشخصية المبتكرة[1]

هذا الاختبار يهدف إلى التعرف على ما تحب وترغب فيه .. وعليك أن تشير إلى المدى الذى يمكن أن تصفك به كل عبارة واضعا علامة (√) فى المكان المناسب.

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- استخدام ذكائى بفاعلية أكثر من الآخرين.					
٢- اهتم أكثر من غير بالانطباع الذى أتركه فى الآخرين.					
٣- أبدو أكثر استقلالا فى الرأى من الآخرين.					
٤- عندما أقوم بحل مشكلة ما، وفى أثناء تحليل المشكلة وتجميع المعلومات عنها أعمل ببطء وبحذر أكثر من معظم زملائى.					
٥- أميل إلى المجازفة والمخاطرة بالمقارنة بكثير من الناس.					

(١) من إعداد دكتور مجدى عبد الريم حسين.

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦- أجد نفسى أقل خبرة وأكثر انغلاقا من معظم الناس.					
٧- أبدو خلاقا وأكثر تحديدا واستقلالية وتفرد وأكثر تحمسا من الآخرين.					
٨- اهتم كثيرا برأى الآخرين فى أكثر من معظم الناس.					
٩- عند إجابتى على الأسئلة أعطى استجابات غير تقليدية وغير مألوفة.					
١٠- إننى أقل من معظم الناس قبولا لذاتى.					
١١- أشعر أحيانا بالوحدة والعزلة أكثر من معظم الناس.					
١٢- أنا أكثر ذكاء من معظم الناس.					
١٣- أميل للخضوع أكثر من الآخرين.					
١٤- أثناء حلى للمشكلة أقم بتركيب بسرعة أقل من زملائى.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٥- أرى نفسى أكثر صدقا، فهما، وضوحا، تحملا للمسئولية من معظم الناس.					
١٦- أعتقد أننى أكثر قدرة على تدبير أمورى بالمقارنة بالآخرين.					
١٧- أتمتع بصحة نفسية أفضل من الآخرين.					
١٨- عندما اختلف مع الآخرين، أكون أقل عنفا وعدوانية.					
١٩- أنا أكثر ذاتية من الآخرين.					
٢٠- أنا أكثر ابتكارية مع معظم الناس.					
٢١- أشعر بأننى ذو دافعية أكبر من معظم الناس لتجنب المواقف التى أحس من خلالها أنى أقل من الآخرين.					
٢٢- أشعر أنى أكثر حرية أقل تصلبا من معظم الناس.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٣- أميل إلى أن احتفظ لنفسى بأعمق مشاعرى ومعتقداتى.					
٢٤- عند الحكم والوصول إلى الاستنتاجات، فإننى أكثر من معظم الناس اعتمادا على معرفة مصدر المعلومات وليس معرفة المعلومات فقط.					
٢٥- أندمج كثيرا فى الأنشطة، وأعمل لمدة أطول وبجدية أكثر فى غياب الضغوط الخارجية أكثر من زملائى.					
٢٦- أنا أكثر اكتفاء ذاتى من الآخرين.					
٢٧- أنا معلوماتى أكثر اتساعا من معظم زملائى.					
٢٨- أنا أقل نشاطا وحيوية وحماسا من الآخرين.					
٢٩- بالمقارنة بالآخرين أجد نسى أكثر اهتماما بالمشكلات					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
والمواقف المعقدة والمركبة عن المشكلات والمواقف البسيطة.					
٣٠-لدى حب استطلاع للأشياء أكثر من معظم الناس.					
٣١- أنا أقل سيطرة وعدوانية من الآخرين.					
٣٢- أشعر بأننى مقيد وذو حرية أقل من معظم الناس.					
٣٣- أميل كثيرا أن أنظر إلى الثقة باعتبارها مطلقة وليست نسبية.					
٣٤- بالمقارنة بالآخرين أكون أكثر تقديرا للمواقف التى تتطلب حلا واحدا عن المواقف التى تتطلب عدة حلول متنوعة.					
٣٥- لدى طاقة أقل من الآخرين.					
٣٦- يتسم تفكيرى بالمرونة أكثر من معظم زملائى.					
٣٧- أميل إلى مواصلة الاهتمام بالسلوك المتوقع.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٨- أنا اهتماماتى ذو مدى أقل من اهتمامات الآخرين.					
٣٩- بالمقارنة بالآخرين أجد نفسى أكثر اهتماما بالعلاقات الشخصية والرغبة فى التفاعل الاجتماعى وأقل تحفظا.					
٤٠- أنا أكثر قناعة ورضا بالمقارنة بالآخرين.					
٤١- أنا أقل من معظم الناس فى تأكيدى وتحقيق لذاتى.					
٤٢- أنا شغوفا أكثر من معظم الناس بإنتاج الحلول، ونادرا ما أقضى وقتا زائدا (إضافيا) فى إلقاء نظرة خارجية للأشياء قبل اتخاذ القرار.					
٤٣- كثيرا ما أفاجئك بما أقوله أكثر من معظم الناس.					
٤٤- أنا شخصيتى أقل تعقيدا من الآخرين.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٥- عندما أفكر بصوت مرتفع فإننى أكون قدرا على تغيير طريقة تفكيرى تلقائيا أكثر مما يفعل الآخرين.					
٤٦- أنا مختلف عن معظم الناس.					
٤٧- أنا تقبلى لدوافعى الداخلية أقل من الآخرين.					
٤٨- أتفوق على زملائى فى القدرة على توليد أفكار أكثر وبسرعة أكبر.					
٤٩- أتصف بالولاء والثقة والطاعة الكاملة.					
٥٠- أنا أكثر حساسية للجمال عن معظم زملائى.					
٥١- بالمقارنة بالآخرين، أجد نفسى أكثر اهتماما بالأمور المادية أكثر من اهتمامى بعملى.					
٥٢- أنا أقل من معظم الناس فى الكشف عن مشاعرى وانفعالاتى.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٣- بالمقارنة بالآخرين أجد نفسى أكثر تفاعلا مع الأشياء.					
٥٤- أعمل بجدية فيما اهتم به أكثر من معظم زملائى.					
٥٥- أنا استنتاجاتى أكثر دقة وأصل إليها بسرعة أكبر من معظم الناس.					
٥٦- أعتقد أنى إنسان مفيد اجتماعيا وسعيد فى عملى.					
٥٧- أنا قدرتى على النقد تعتمد أساسا على استنتاجاتى وتفكيرى أكثر من زملائى.					
٥٨- أنا عاطفى أكثر من الآخرين.					
٥٩- عند المخاطر والأزمات أشعر أن شخصيتى ضعيفة عن معظم الناس.					
٦٠- أنا أكثر فاعلية من الآخرين.					
٦١- أميل لأكون أكثر إنجازا من الآخرين.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦٢- أمل عادة لتجنب المواقف التى قد تكشف عن فشلى فى مواجهتها أكثر من الآخرين.					
٦٣- تتسم أفكارى بالتفرد والجدية أكثر من زملائى.					
٦٤- أميل للمرح والفكاهة أكثر من الآخرين.					
٦٥- بالمقارنة بالآخرين أكون أقل ميلا بمخالفة قواعد الثقة.					
٦٦- أنا اقل من معظم الناس فى اتجاهى للتسلية وكثيرا ما تكون دوافعى غير منطقية.					
٦٧- أنا أقل تصلبا وتطرفا من الآخرين.					
٦٨- لدى دافع قوى للإنجاز وذلك فى المسائل والمواقف المعقدة والصعبة.					
٦٩- أميل إلى الفوضى وعدم النظام أكثر من الآخرين.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٧٠- أهتم بالأشياء المعقدة وغير المألوفة أكثر من الآخرين.					
٧١- خاص للذكور: أعبر عن اهتماماتى الأنثوية بحرية أكثر من زملائى البنين.					
٧٢- خاص للإناث: أعبر عن اهتماماتى الذكرية بحرية أكثر من زملائى البنات.					

مفتاح الحل

* روعى أن بعض البنود تأخذ الاتجاه الإيجابى:

(+٢، +١، صفر، -١، -٢)

* والبعض الآخر يأخذ الاتجاه السلبى:

(-٢، -١، صفر، ١، ٢)

* كما تحذف البنود (١٢، ٢٠).

* والدرجة الكلية التى يحصل عليها المتدرب هى المجموع الحسابى للاستجابات.

دليل تقدير الدرجات لبنود اختبار الشخصية المبتكرة:

البنود ذات الاتجاه الإيجابى:

١-٣-٤-٥-٧-٩-١١-١٦-١٧-١٩-٢٢-٢٣-٢٥-٢٦-٢٧-٢٩-
٣٠-٣٦-٤٣-٤٥-٤٦-٤٨-٥٠-٥٣-٥٤-٥٦-٥٧-٥٨-٦٠-٦١-٦٣-٦٤-
٦٧-٦٨-٦٩-٧٠-٧١

أما باقى البنود فتأخذ الاتجاه السلبى.

مبادئ التفكير المبدع

من الأمور التى تساعد فى التفكير المبدع ما يلى:

١- عدم الإفراط فى تبسيط الأمور أو تعقيدها:

والمقصود هنا أن لا تأخذ الأمور المطروحة للنقاش أو الأمور التى هى موضع معالجة بسهولة زائدة (غير مرغوب فيها) ولا تحاول تعقيدها والمطلوب أن تضع الأمور فى نصابها وذلك من خلال مراعاة الآتى:

- فقد يكون الحل الذى تبحث عنه صعبا إن لم تكن الخبرة كافية، والخبرة المتوافرة قد تساعد فى الحل، وإن عجزت عنه فقد يكون ذلك بسبب أنها ليست متصلة بصورة مباشرة أوغير مباشرة بالمسألة موضع الحل. وقد تلجأ فى الحل إلى أسلوب أو طريقة الخطأ والصواب، إلا أن هذه الطريقة ليست فاعلة كالطريقة المنطقية فى الحل. فالحل المنطقى يقتضى قبل أن تقوم بأى فعل أن تفكر جديا بهذه الخطوة (والمقصود هنا معالجة عقلية منطقية منظمة) قبل أن تقوم بتنفيذها، حيث يساعدك ذلك فى تحديد الآثار التى قد تترتب على هذا الفعل. وفى ضوء ذلك يكون القرار. ويمكنك فى هذا السياق أن تبحث عن أوجه الشبه والاختلاف بين المسألة التى ترغب فى حلها والمسائل التى سبق أن قمت بمعالجتها.
- فى حال مباشرة البحث من حل، حاول أن تبعد نفسك عن عوامل التشتيت، وانظر إلى الأشياء بمنظور شامل يأخذ فى الحسبان أبعاد المسألة موضوع المعالجة.
- التقويم أساس التفكير المبدع.

٢- الخبرة متجددة والإبداع يعمقها:

إذا كانت المشكلة التى تحاول حلها غير قابلة للحل فهذا يستدعى أن تقوم بتجريب طرائق حل أخرى، إلى جانب البحث عن مصادر أخرى مكتوبة أو غير مكتوبة ، والإفادة من تجارب زملاء العمل ومناقشتهم فى الحلول والنتائج التى توصلت إليها، مع محاولة إبعاد عوامل التشتيت حتى تستطيع التركيز على المشكلة موضوع الدراسة. وأنت تقوم بهذه الإجراءات يكون فى ذهنك نمط التفكير الذى يمكن أن تلجأ إليه فى التوصل إلى حلول ونتائج ذات مغزى.

٣- إدراك أوجه الشبه والاختلاف والعلاقات القائمة:

والمقصود هنا أن تبدأ فى إجراءات حل ما يواجهك من مشكلات بما يتوافر لديك من معرفة وخبرة. والأمثلة على ذلك كثيرة منها:

- حتى تستطيع حساب ثمن الأشياء التى تقوم بشرائها يتطلب أن تكون لديك معرفة بالقراءة والجمع والطرح والضرب.
- أوجه الشبه والاختلاف بين جهاز اللاسلكى وجهاز الهاتف.
- مبادئ الطباعة على الآلة الكاتبة التقليدية (اليدوية) والطباعة بواسطة الحاسوب.
- العلاقة بين حالة الفرد النفسية وحوادث السير.
- التحقيق فى حادث حريق فى منزل وحادث حريق فى مصنع.
- العلاقة بين سمات الشخص وسماته وأفعاله.
- أوجه الشبه والاختلاف بين عمل المسؤول القيادى فى سلك الشرطة ومدر المصنع أو المؤسسة.

٤- الفهم والاستيعاب أساس الإبداع:

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الحاسوب لا يقوم بأى وظيفة إلا إذا كانت التعليمات واضحة ومحددة. ونحن نريد منك أن تكون مبدعا بحيث تكون أسئلتك واضحة وتعليماتك محددة وأن تناقش زملاء العمل حول أفضل طرائق التنفيذ. بذلك، يكون العمل أكثر متعة وحيوية.

هل يمكن تنمية القدرة على الإبداع[1]

اتفق غالبية علماء النفس على أن هناك أربعة مناح للتفكير الإبداعى، تبدو مترابطة مع بعضها البعض نشير إليها فيما يلى:

١ - العقل المستعد:

ويقصد به الاستعداد الفطرى لدى الشخص المفكر المبدع، وما اكتسبه من خبرات علمية وعملية تجعل عقله فى حالة استعداد وترقب لتلقى كل ما هو جديد.

٢- فترة الحضانة:

وهى الفترة التى تبدأ الفكرة خلالها فى الاختمار داخل العقل الباطن دون محاولة إخراجها للآخرين حيث تكون حالة التفكير فيها لا شعورية فى الوقت الذى يركز فيه المفكر المبدع ظاهريا على أمور أخرى، وقد تطول هذه الفترة أو تقصر حسب طبيعة الفكرة ذاتها.

٣- الإلهام الفجائى:

وهو ما يمثل لحظة الانفجار الذى تخرج فيه الفكرة إلى الوجود فى صورة حل لمعضلة معينة، أو رد على تساؤل طال البحث فى الإجابة عليه. ويكون الإلهام كما لو كان آتيا من السماء فى لحظة غير متوقعة.

---

(١) سميرة عبده - العلاقة المتبادلة بين العبقرية والذكاء - دمشق - دار الكتاب العربى، ١٩٨٩.

٤- اختبار الحل وتقويمه:

عادة ما يخضع التفكير الإبداعى والحلول الناتجة عنه إلى فترة من الاختبار والتجريب والمعارضة أحيانا، نظرا لكونه يأتى كمولود غريب عما ألفه الناس. قد يتطلب الأمر المرور بعدة مراحل قبل قبول الأفكار الإبداعية تبدأ بالرفض ثم القبول التدريجى، ثم الاستيعاب فالتقويم والتهذيب، وأخيرا تأتى مرحلة القبل والاعتراف التام.

ولا شك أن هذه المناحى التى يتسم بها التفكير الإبداعى يحتاج التعامل معها إلى قدرات غير عادية، تؤكد على مقدرة المفكر على الإبداع والابتكار والإيمان بما لديه من قدرات تميزه عن الآخرين.

ولكن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو:

"هل يمكن أن نحول إنسانا عاديا، يملك قدرات عقلية متواضعة إلى شخص مبدع مبتكر؟" و"هل يمكن العمل على زيادة القدرات والطاقات الإبداعية لإنسان يملك استعدادا أوليا وقدرات إبداعية بسيطة؟" وبمعنى آخر "هل يمكن زرع الإبداع وتنميته فى الإنسان؟".

وهنا نشير على أن النقاط التالية من العوامل التى تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع:

١- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأى والرأى الآخر.

٢- تشجيع الأداء الابتكارى، ودعم المبدعين وتبنى أفكارهم ودراستها بشكل جاد، حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

٣- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التى تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

٤- وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكى تزكى فيه روح الإبداع والتطوير وتحدى المجهول دون مبالغة أو تفريط

٥- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعى ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم فى دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.

٦- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.

٧- بث الثقة بالنفس، وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لـــه عوامل الإبداع ومناخه المناسب.

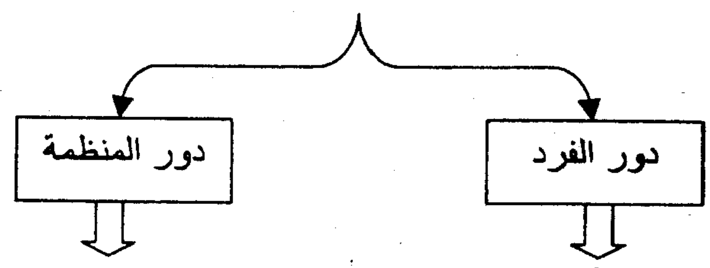
٨- رفع شعار أن التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.

٩- العمل على إنشاء ما يسمى بـــ (بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية فى كل مجال.

١٠- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، ا لتى تسهم فى إثارة الفكر وخلق روح الإبداع، وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات فى مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب (العصف الذهنى) الذى يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها فى بداية طرح الفكرة.

ولا شك أن مثل هذه الأمور سوف لهم فى الكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيرا ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توفر المناخ المناسب لها.

منشطات التفكير الابتكارى



دور الفرد

١- الاهتمام بوفرة الأفكار وليس فقط جودتها
٢- قدر مناسب من الثقة بالنفس.
٣- التحلى بالمرونة.
٤- المثابرة.
٥- التحصين ضد انتقادات الآخرين للأفكار الابتكارية
٦- إشراك الآخرين فى تحليل المواقف والمشكلات.
٧- عدم التحيز للبدائل التى يصممها فقط.
٨- تصميم معايير موضوعية لقياس جدوى الأفكار البديلة
٩- الاسترخاء والتأمل.
١٠- الاستعداد لتحمل المسئولية.
١١- الاستعداد لقبول النقد.

دور المنظمة

١- تصميم سياسات فعالة للاختيار والتعيين
٢- تهيئة نظام للترقية يقوم على أساس الجدارة.
٣- تصميم نظام فعال للحوافز يقدر محاولات الاجتهاد.
٤- خلق وتنمية مناخ من الثقة المتبادلة.
٥- إرسال نظام لتلقى ودراسة اقتراحات العاملين.
٦- تهيئة قيادات مؤهلة لحث ومشاركة المرؤوسين على التفكير.
٧- تنظيم حلقات الانطلاق الفكرى أو العصف الذهنى.
٨- الأخ بتقليد حلقات الجودة.
٩- استقصاء الخبراء (دلفاى).
١٠- تصميم برنامج موضوعى للتناوب الوظيفى.
١١- تبنى أسلوب تحليل القيمة.
١٢- تهيئة برامج تدريبية تسهم فى تنمية القدرات الإبداعية.
١٣- تصميم برامج فعالة لمعالجة مقاومة التغيير وتهيئتهم لقبوله.

علاقة التفكير الإبداعى بحل المشكلات[1]

مما لا شك فيه أن توفر قدرات إبداعية لدى المدير ومساعديه، تسهم فى كثير من الأحيان فى مواجهة مشكلات العمل المعقدة، خاصة تلك التى يواجهها لأول مرة، كما أن توفر المعلومات حول المشكلة موضوع القرار بالكم والجودة المناسبين يمثل عاملا هاما أيضا فى سلامة القرار الذى تجرى دراسته.

ويوضح الشكل التالى المواقف التى يمكن أن تواجه المستويات المختلفة من المديرين فى حياتهم فى ظل توفر طاقات وقدرات إبداعية لدى البعض، واتصاف البعض الآخر بالجمود وعدم الخروج عن المألوف. هذا بالإضافة إلى عنصر هام آخر وهو مدى توفر المعلومات حول المشكلات المطروحة للبحث التى يتطلب الأمر اتخاذ قرار بشأنها، وبصفة خاصة ذلك النوع من المشكلات الذى يتطلب حلولا ابتكارية.

(١) نبيل عبد الحافظ – مرجع سبق ذكره.

العلاقة بين مدى توفر المعلومات حول

المشكلة محل القرار، ومستوى القدرات الإبداعية للمديرين

م: المعلومات المتوافرة حول المشكلة	منخفضة	مرتفعة
وافية	- ع + م (٢) محظوظ	+ ع + م (٤) مرموق
غير وافية	- ع - م (١) مضغوط	+ ع - م (٣) مبتكر
صفر		

ع: مستوى الإبداع

ولإيضاح هذا النموذج الذى سوف نطلق عليه مجازاً "نموذج الشبكة الإبداعية"، نجد أن هناك أربعة أنماط أو مواقف يمكن أن يكون فيها المدير، نوضحها فيما يلى:

أولا: المدير المضغوط:

وهو المدير الذى يقع فى المربع رقم (١)، حيث تكون قدراته الإبداعية متدنية – كما أن المعلومات المتوافرة حول المشكلة التى يواجهها تكون غير وافية أيضا، فيجد نفسه فى موقف لا يحسد عليه، وهو أسوأ المواقف التى يمكن

أن يواجهها على الإطلاق حيث يصبح هذا النمط من المديرين أقرب ما يكون إلى حالة عدم التأكد، وتزداد درجة المخاطرة فى القرار الذى يقوم باتخاذه.

ثانيا: المدير المحظوظ:

وهو المدير الذى يقع فى المربع (٢)، والذى تكون قدراته الإبداعية منخفضة، لكنه يكون محظوظا، نظرا لوفرة المعلومات المتاحة حول المشكلة محل القرار، فيصبح من السهل عليه اتخاذ قرارات بشأنها، وهو فى وضع أقرب ما يكون من حالة التأكد التام، ولا يجد نفسه فى حالة ماسة لاتخاذ قرارات إبداعية، تبدو غريبة على زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه على السواء.

ثالثا: المدير المبتكر:

وهو المدر الذى يقع فى المربع (٣)، ويمتلك قدرات إبداعية عالية وطاقات متجددة، خلاقة، ولا يحبس نفسه فى الأفكار التقليدية الجامدة، ولكنه فى نفس الوقت يواجه مشكلات تكون المعلومات المتوافرة عنها غير وافية، فهنا تظهر قدراته وإبداعاته على ابتكار الحلول وإثارة الفكر وتفجير الطاقات الإبداعية فيمن حوله من المساعدين حتى يحسن المناخ العام لعملية اتخاذ القرار، وتأتى قراراته الإبداعية من منطلق فكر متجدد وجرئ.

رابعا: المدير المرموق:

وهو المدير الذى يقع فى المربع (٤)، حيث يمتلك هذا المدير قدرات وطاقات إبداعية فى التطوير والتحسين بشكل مستمر، ويفتح المجال لكل رأى أو فكرة جديدة ويشجعها، وهو فى نفس الوقت يعمل فى ظل حالة أقرب ما تكون من حالة، التأكد التام من حيث مدى توفر المعلومات حول المشكلة موضوع القرار، فتتجلى طاقاته الإبداعية فى اقتراح بدائل متعددة وحلول مبتكرة تسهم فى تحسين نوعية القرارات التى يتم اتخاذها دون عناء كبير.

ومما لا شك فيه أن كل مدير يتمنى أن يجد نفسه فى النمط الرابع (المدير المرموق)، فهذا أفضل الأنماط المتاحة، ولكن دائما تأتى الرياح بما لا تشتهى السفن. فقد يجد المدير نفسه فى موقف معين وفى مواجهة مشكلة معينة لا يملك معلومات كافية تساعده فى عملية اتخاذ القرار. فسرعان ما يتبين أن موقع المدير المرموق غير دائم، ويجد نفسه فى موقع المدير المبتكر الذى يسعى جاهدا لتحسين نوعية القرار اعتمادا على قدراته الإبداعية.

كما يمكن أن يجد ا لمدير نفسه فى بعض الأحيان ليس فى حاجة لاستخدام قدراته وطاقاته الإبداعية فى مواجهة مشكلة ما، نظرا لتوفر معلومات وافية حولها. فيصبح مديرا محظوظا، يبذل جهدا بسيطا فى حل المشكلات معتمدا على وفرة المعلومات المطلوبة وغزارتها لاتخاذ القرار دون الحاجة إلى جهد إبداعى غير عادى.

وتتمثل أسوأ الأمور على الإطلاق فى أن يصاب المدير بحالة من الإحباط لظروف خاصة أو لتغير فى المناخ العام بالمنظمة التى ينتمى إليها، فتنخفض قدراته وطاقاته الإبداعية فى مواجهة مشكلة صعبة لا تتوفر عنها أية معلومات. فيجد المدير نفسه حينئذ وقد انتقل تلقائيا إلى نمط المدير المضغوط، ويكون فى موقف لا يحسد عليه، يوقعه فى الكثير من المشكلات ما لم يتخلص سريعا من هذه الحالة التى نتجت عن ضعف فى قدراته الإبداعية ومواجهته لمشكلات تتصف المعلومات المتاحة حولها بالندرة النسبية.

التفكير على طريقة "دى بونو" ست قبعات[1]

يرى "دى بونو De Bono"[*] وهو مفكر إنجليزى مهتم بالتفكير الابتكارى أن التفكير مهارة يمكن التدريب عليها، ومن الضرورى أن يتعلم كل شخص مهارة وضع الأنواع المختلفة من القبعات؛ حيث لكل قبعة لون، وكل لون يعكس طريقة تفكير وذلك على النحو التالى:

١- **القبعة البيضاء:** وتعنى حقائق نقية وأرقام ومعلومات.

٢- **القبعة الحمراء:** وتعنى أحاسيس وانفعالات وتخمينات وحدس.

٣- **القبعة السوداء:** وتعنى الانتقاد والحكم السلبى ولماذا لن تنفع.

٤- **القبعة الصفراء:** وتعنى التفاؤل والتدعيم الإيجابى البناء والتركيز على الفرص.

٥- **القبعة الخضراء:** وتعنى الابتكار، الحركة.

٦- **القبعة الزرقاء:** وتعنى السيطرة على باقى أنواع التفكير.

وفيما يلى تفصيل كل قبعة على التوالى:

١- القبعة البيضاء:

* هل يمكن أن تمثل دور الكمبيوتر.
* إعط المعلومات بطريقة محايدة وموضوعية.
* لا تعط تفسيرا للمعلومات: مجرد حقائق فقط.
* استخدم أسئلة محددة للحصول على حقائق بدون تفسير.
* هناك فرق بين الحقائق المؤكدة وما تعتقد أنه حقائق.

---

(١) د. سيد الهوارى – اتخاذ القرارات – مرجع سبق ذكره.

(*) De Bono. Six Thinking Hats. Penguin Books, ١٩٨٥

- هل تستطع أن تقلد اليابانيين فى الإنصات.
- حتى الحقائق مستويات:

صواب دائما، صواب غالبا، صواب إلى حد كبير، صواب إلى حد ما، صواب أحيانا، صواب نادرا، خطأ أحيانا، خطأ دائما.

- ضع القبعة البيضاء.
- أطلب من شخص أن يضع القبعة البيضاء.
- أجب عن الأسئلة وأنت مرتديا القبعة البيضاء.

٢- القبعة الحمراء:

- قبعة تحمل معها الانفعالات والأحاسيس والجوانب غير الرشيدة من التفكير.
- انفعالات مثل الخوف والغضب والكراهية والشك والغيرة والحب.
- تشمل أيضا أحاسيس وتخمينات ناتجة من تراكم الخبرة وليست تخمينات اعتباطية بحيث ترقى إلى درجة ما يسمى فى العلم "فرضيات".
- اسأل عن انفعالات وشعور الآخرين بشكل مباشر لكى تطفو على السطح.
- الانفعالات غير متسقة وفيها تزيد غالبا.
- ضع القبعة الحمراء ..
- اطلب من شخص أن يضع القبعة الحمراء أو ليكف عن استخدام القبعة الحمراء.
- لا تستخدم القبعة الحمراء دائما .. ابتعها بقبعات أخرى.

مثال: هذه النظرية غلط .. وأنت تعمل لصالح نفسك !!

٣- القبعة السوداء:

- هذه قبعة السلبية المنطقية

"معظم الناس يحبونها". إنها ليست سلبية انفعالية، حيث يقدم فيها أسباب عدم نجاح الفكرة.

* هذه القبعة انتقادية

"الانتقاد سهل" ويرفع من مستوى صاحبه.

* قبعة تشاؤمية
* مماثلة لما يسمى Devil's Advocate.
* إذا استخدمت القبعة السوداء، اجمع كل النقاط مرة واحدة بدلا من تقديم النقاط على مراحل .. مثل طريقة النقط على مراحل .. مثل طريقة الجدل الغربى.
* ليس هدف صاحب القبعة إظهار الحقيقة كما يفعل الدفاع فى المحكمة ولكن الهدف هو توضيح فقط الضعف بطريقة موضوعية.
* يتنبأ صاحب القبعة بأن الكرة لن تنجح.

كيف تتعامل مع أصحاب القبعة السوداء:

- اعترف بنقاط الضعف وقدم خطأ موازيا عكسيا.
- أو اعترف بنقاط الضعف واقترح برنامجا للتغلب عليه.
- أو لا تعترف بتاتا بنقاط الضعف. قبعة سوداء أيضا.

٤- القبعة الصفراء:

إيجابيا حيث حب الانجاز مسيطر

* التفاؤل ليس بالضرورة انفعاليا ولكن من الممكن أن يكون مدعما بالأسباب. وإذا لم يكن مدعما بالأسباب فمن الممكن أن يكون نوعا من المحاولة، فماذا نخسر؟
* صاحب القبعة يفكر فى الجواب الإيجابية للفكرة ويحاول تحسينها.
* صاحب القبعة يتطلع إلى مستقبل أفضل حيث يتحلى بتفكير فرصوى.

- إنه يضع عدة سيناريوهات "ماذا لو ..".
- لديه رؤية موجهة للتنفيذ.
- اتجاه إيجابى لإنجاز الأعمال.
- التركيز على الإنجاز وليس بالضرورة على الابتكار أو الإبداع.
- نصف الكوب ملئ بالماء !!
- كل مدير فعال لابد أن يضع قبعة صفراء.

٥- **القبعة الخضراء:**

- أفكار جديدة
- مفاهيم جديدة
- مداخل جديدة
- بدائل جديدة
- والابتكار يحوى تجارب واستفزاز واستعداد لتحمل المخاطر .. هذه هى لغة القبعة.
- كل المطلوب أن تقضى وقتا أطول تحاول فيه البحث عن أفكار جديدة ومفاهيم جديدة كل المطلوب مجهود ووقت لخلق أفكار جديدة.
- حيث تستخدم الأفكار لقيمتها الحركية "الانتقالية" لفكرة أخرى .. لتأثيرها المستقبلى لخلق أفكار أخرى جديدة.
- يشترط استخدام الاستفزاز لقيمتها الحركية المستقبلية حيث الأفكار جامحة أو مجنونة:
  - قل عكس ما يقال.
  - استخدام كلمة عشوائية إحصائيا واربطها بالفكرة المعروضة .. جنوح فى التفكير.
  - ربما نكتشف أن الفكرة جيدة بعد أن تنفذ.
- اسمح باستخدام القبعة السوداء و/ أو الصفراء .. بعدها.

٦- القبعة الزرقاء(*):

* هذه القبعة برمجة التفكير الإنسانى.
* إنها تعطى التعليمات بوضع أو خلع القبعات الأخرى.
* إنها المسئولة عن تنظيم عملية التفكير فى الاجتماعات.
* أنها القبعة التى تركز على المطلوب التركيز عليه.
* قبعة استخدام الأسئلة مع أصحاب القبعات الأخرى.
* وأحيانا يلخص ما يحدث فى الموضوع المطروح.
* وهو المسئول عن التلخيص النهائى وكتابة التقرير.
* صاحب القبعة الزرقاء غالبا هو:
  - رئيس الاجتماع
  - مسئول عن النظم وعن الأجندة.
* إنه مطالب بعدم الدخول فى جدال مع أحد وأقوى طريقة للتعامل مع الآراء المعارضة هو الاعتراف بأن الرأى الآخر صواب تحت ظروف معينة.

(*) للتوسع فى القبعات: De Bono: ٦ Thinking Hats.

تحليل المشكلات التى تتطلب حلا ابتكاريا

يمر تحليل المشكلات التى تتطلب قدرا من التفكير الابتكارى الخطوات التالية:

١- التهيؤ والاستعداد النفسى لإعمال الفكر.

٢- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة.

٣- وجود الحاجة إلى حل المشكلة.

٤- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.

٥- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير والمتعمق فيها.

٦- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة فى إجراء عمليات التفكير.

٧- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة.

٨- تحليل نقدى موضوعى للحلول المقترحة.

٩- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.

١٠-التحقق من الحل.

١١-تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه.

١٢-إظهار قيمة العمل للآخرين.

١٣-المتابعة والتقويم المستمر.

الشروط الواجب توافرها فى المشكلات التى تتطلب تفكير ابتكاريا

تنطوى معالجتها على درجة عالية من المخاطرة

تستلزم مهارة فائقة فى التعامل مع عناصرها

تتطلب كمية كبيرة من المعلومات لمعالجتها

هناك تداخل وتشابك كبير بين العناصر المكونة لها

متطلبات الحل الإبداعى للمشكلات

١- الرؤية المستقبلية للمشكلات[١]:

ما معنى رؤية؟ إن الإجابة على ذلك السؤال تستدعى التعرف على ما يلى:

* المبرر من الوجود:

الرؤية هى إطار فلسفى يوضح المبرر من وجود الشخص أو الشئ والمبرر من الوجود لـــه قيمة انفعالية تثير الحماس.

* الوتر انفعالى:

وإذا كانت الرؤية مرتبطة بأكثر من شخص فهى بالضرورة توضح الوتر الانفعالى الذى يحفز الناس للعمل والالتزام بما فى الرؤية من معانى.

* الحلم مطلوب تحقيقه:

فالرؤية إذن هى شئ مثالى مطلوب تحقيقه إنه حلم مطلوب تحقيقه.

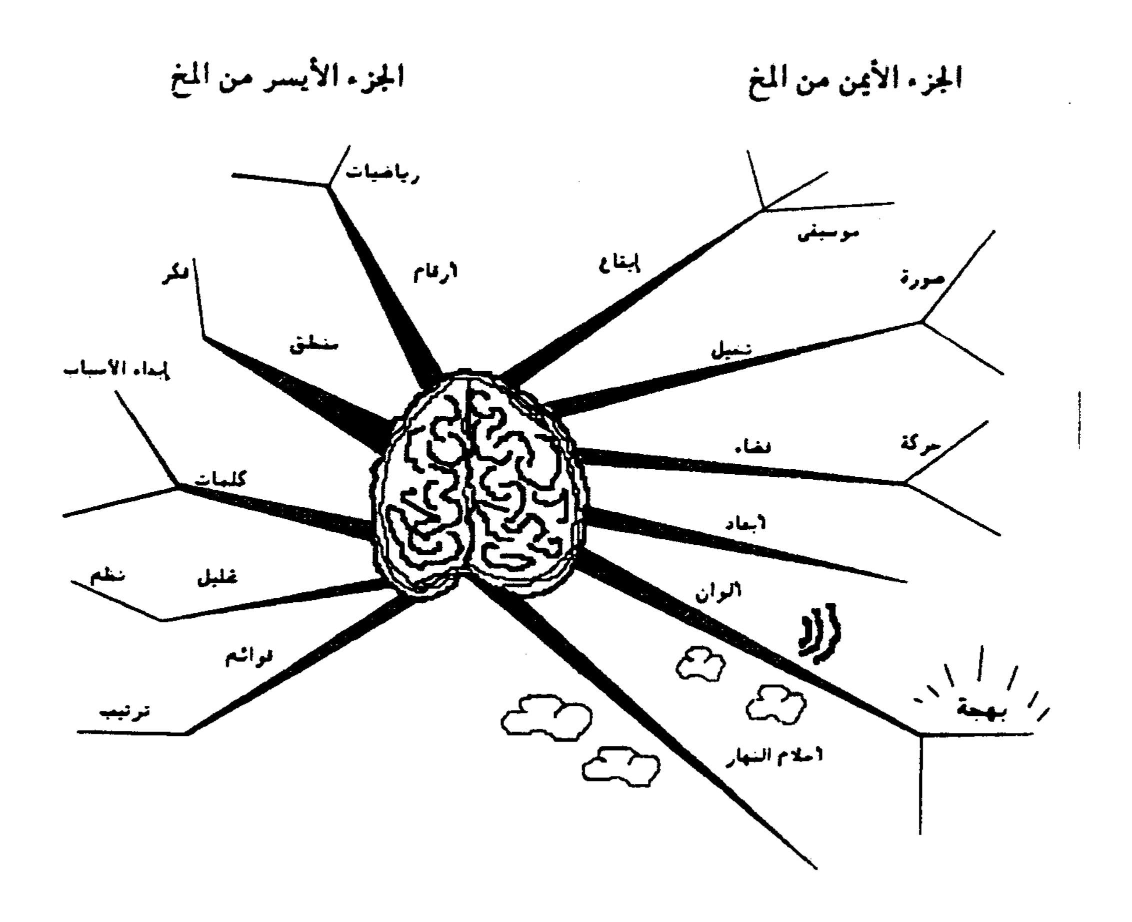
وعلى ذلك فنحن نقول أن:

الرؤية هى		
إطار فلسفى لفهم المبرر من الوجود	وتر انفعالى يحفز الناس للعمل والالتزام	حلم أو تميز مطلوب تحقيقه

(١) د. سيد الهوارى – القائد التحويلى – كلية عين شمس – القاهرة ١٩٩٦.

إذن الرؤية الناجحة هى الرؤية التى تكون قد تكونت بالإحساس والشعور. والتفكير الابتكارى والإبداعى؛ (تفكير الجانب الأيمن من المخ) بالإضافة إلى التحليل المنطقى (تفكير الجانب الأيسر من المخ). فالقاعدة هى:

استخدم عقلك الابتكارى أولاً ثم استخدم عقلك الحاكم ثانية.



خريطة دماغية: تونى بوزان(*)

الجزء الأيمن: تفكير ابتكارى، والجزء الأيسر: تفكير منطقى

والآن عزيزى الدارس تعالى معى إلى الاستبيان التالى:

(*) Tony Buzan. Mind Mapping.

استقصاء جانبى المخ

الدراسات العلمية الحديثة أثبتت أن جهتى المخ تعملان انفراديا. وهذا يعنى أن كل جهة من جهتيه تأخذ على عاتقها تأمين معلومات معينة تختلف من فرد إلى آخر. ومهمة هذا الاختبار هو معرفة أى من الجهتين يكثر استعمالها من مثل الدارس موضوع الدراسة:

السؤال الأول:

فى أى مكان تفضل الجلوس إذا كنت فى صالة سينما أو مسرح:

أ- ... على اليمين؟

ب- ... على اليسار؟

ج- ... فى الوسط؟

السؤال الثانى:

إلى أى جهة تنظر حين تحاول الإجابة على سؤال يحتاج إلى تفكير؟

أ- ... إلى اليمين؟

ب- ... إلى اليسار؟

ج- ... هل تواجه الشخص السائل بعينيك؟

السؤل الثالث:

هل أنت ...

أ- ... منفتح على الغير؟

ب- ... منغلق على ذاتك؟

السؤال الرابع:

أ- .. هل تفضل حياة النهار؟

ب- ... هل تفضل حياة الليل؟

ج- ... الاثنان معا؟

السؤال الخامس:

اللائحة التالية تضم حالات كثيرة تواجهها يوميا خلال عملك حدد أربع حالات ترتاح منها أو فيها وضع أمامها حرف ﴿ب﴾ وحدد من ثم أربع حالات تضايق منها وضع أمامها علامة ﴿د﴾.

١- دوام العمل ...

٢- تهيئة الخطط ...

٣- الاستراتيجية ...

٤- العبقرية ...

٥- القدرة على الإقناع ...

٦- المبادرة ...

٧- مراقبة الغير ...

٨- التصورات الذهنية ...

٩- المراقبة.

١٠-الطاقة، الحركة ..

١١-الانضباط الذاتي ...

١٢-تطور البرامج ...

١٣-الدقة ..

١٤-المحاسبة ..

١٥-التكامل فى العمل والحياة

١٦-تعليل الغير لوضع معين ...

١٧-النصائح ...

١٨-الرقة واللطف ...

١٩-الإدراك الحسى ...

٢٠-الحرارة الإنسانية ...

٢١-الفطنة ...

٢٢-المسئولية ...

٢٣-حدة الذهن ...

٢٤-الحس العملى ...

٢٥-الحركة ...

٢٦-الحدس ...

السؤال السادس:

حاول اختيار خمس كلمات من اللائحة المرافقة، تعتقد أنها تحدد شخصيتك ...

١- محلل ...

٢- منطقى ...

٣- موسيقى ...

٤- فنان ...

٥- ذو تفكير علمى ...

٦- خطيب ...

٧- مجدد، مبتكر ...

٨- مدرك بالحدث ...

٩- قادر على السيطرة على نفسك ...

١٠-كثير التدقيق ...

١١-انفعالى ...

١٢-قادر على فهم مجمل الأوضاع ...

١٣-محب للسيطرة ...

١٤-رجل فكر ...

١٥-قادر على التأليف ...

١٦-تجريدى ...

١٧-واقعى ...

١٨-قارئ جيد ...

١٩-مؤلف أخبار ...

٢٠-ذو حس قياسى ...

السؤال السابع:

بين الجمل التالية اختر أربعة تعتقد أنها من صميم شخصيتك ...

١- أنا رجل أملك خصائص الزعماء ...

٢- أفضل العمل المستقل ...

٣- أحب الخروج من البيت، فأنا رجل اجتماعى ...

٤- أحب الفنون ...

٥- أنا صاحب ضمير وأتحمل المسئوليات.

٦- حساس جدا ...

٧- أفضل العمل ضمن مجموعة ...

٨- لست منظما فى حياتى ...

٩- أحيا وضعا اجتماعيا جيدا ...

١٠-انقد نفسى دائما ...

١١-احترم تقاليد وأفكار المجتمع ...

١٢-أشكك أحيانا فى قدراتى الفكرية ...

مفتاح الحل

اجمع العلامات التى حصلت عليها:

السؤال الأول:

أ = ١

ب = ١٠

ج = ٥

السؤال الثانى:

أ = ١٠

ب = ١

ج = ٥

السؤال الثالث:

أ = ٢

ب = ٨

السؤال الرابع:

أ = ٢

ب = ٨

ج = ٥

السؤال الخامس:

١ :	ب =٢	د =٧
٢ :	ب =٧	د =٢
٣ :	ب =٢	د =٧
٤ :	ب =٨	د =٢
٥ :	ب =٢	د =٨
٦ :	ب =٧	د =٢
٧ :	ب =٢	د =٧
٨ :	ب =٧	د =٢
٩ :	ب =٢	د =٨
١٠ :	ب =٧	د =٢
١١ :	ب =٢	د =٧
١٢ :	ب =٧	د =٢
١٣ :	ب =١	د =٨
١٤ :	ب =٢	د =٧
١٥ :	ب =٧	د =٢
١٦ :	ب =٢	د =٧
١٧ :	ب =٧	د =٢
١٨ :	ب =١	د =٨

١٩ :	ب =٨	د =٢
٢٠ :	ب =	د =٧
٢١ :	ب =	د =٣
٢٢ :	ب =	د =٧
٢٣ :	ب =	د =٧
٢٤ :	ب =	د =٣
٢٥ :	ب =	د =٨
٢٦ :	ب =	د =٢

السؤال السادس:

١ = ٢

٢ = ٢

٣ = ٩

٤ = ٩

٥ = ٣

٦ = ٤

٧ = ٨

٨ = ٨

٩ = ٢

١٠ = ٣

١١ = ٧

١٢ = ٨

١٣ = ٣

١٤ = ٣

١٥ = ٨

١٦ = ٨

١٧ = ٢

١٨ = ٥

١٩ = ٨

٢٠ = ٨

السؤال السابع:

١ = ٢

٢ = ٨

٣ = ٢

٤ = ٨

٥ = ٢

٦ = ٧

٧ = ٣

٨ = ٧

٩	٣
١٠	٧
١١	٣
١٢	٧

النقاط ما بين الرقم ٤١ – ٨٤:

تعنى أن تصرفاتك وأعمالك موجهة من قبل النصف الأيسر من الدماغ

النقاط ما بين الرقم ٨٥ – ١٢٨:

تعنى أن تصرفاتك وأعمالك موجهة من نصفى الدماغ معا.

النقاط ما بين الرقم ١٢٩-١٧٢:

تعنى أنها موجهة من النصف الأيمن من الدماغ.

مع ملاحظة أن الناحية اليسرى من الدماغ تعمل بطريقة منتظمة. أنها الناحية المنطقية والمتحركة فى دماغنا، عكس المنطقة اليمنى التى تعنى بشئون الابتكار والخلق (على المستوى الإنسانى).

أنها المنطقة الحدثية من المخ التى تعمل بواسطة الصور حتى وأن كانت هذه الصور متشابكة وغير منتظمة وذلك لان هذه المنطقة قادرة على تحليلها بسرعة.

٢- توليد الأفكار "العصف الذهنى[١]":

يعد العصف الذهنى من أكثر الأساليب المستخدمة فى تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات فى حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة وفى العديد من المؤسسات والدوائر التى تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة فى معالجة المشكلات المعقدة التى تواجهها. **وحتى يحقق استخدام هذا الأسلوب أهدافه يحسن الالتزام بمبدأين أساسيين وأربع قواعد هامة:**

المبدأ الأول: تأجيل إصدار حكم على الأفكار المطروحة أثناء المرحلة الأولى من عملية العصف الذهنى.

المبدأ الثانى: الكمية تولد النوعية، بمعنى أن أفكارا كثيرة من النوع المعتاد يمكن أن تكون مقدمة للوصول إلى أفكار قيمة أو غير عادية فى مرحلة لاحقة من عملية العصف الذهنى.

أما القواعد الأربعة فهى:

أ- لا يجوز انتقادا لأفكار التى يشارك بها أعضاء الفريق أو مهما كانت تبدو سخيفة أو تافهة، وذلك انسجاما مع المبدأ الأول المشار إليه أعلاه حتى يكسر حاجز الخوف والتردد لدى المشاركين.

ب- تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار دون التفات لنوعيتها والترحيب بالأفكار الغريبة أو المضحكة وغير المنطقية.

ج- التركيز على الكم المتولد من الأفكار اعتمادا على المبدأ الثانى الذى ينطلق من الافتراض بأنه كلما زادت الأفكار المطروحة كلما زادت الاحتمالية بأن تبرز من بينها فكرة أصلية.

---

(١) د. فتحى عبد الرحمن جراون - مهارات الإبداع - معهدالإدارة العامة - عمان - الأردن.

د- الأفكار المطروحة ملك للجميع وبإمكان أى من المشاركين الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرة أو تعديلها بالحذف والإضافة.

وحتى تنجح جلسة العصف الذهنى لابد أن يكون المشاركون على دراية معقولة بموضوع المشكلة وما يتعلق بها من معلومات ومعارف، كما لابد أن يكونوا على دراية بمبادئ وقواعد العملية ذاتها قبل ممارستها. وقد يكون من الضرورى توعية المشاركين فى جلسة تمهيدية وتدريبهم على أتباع قواعد المشاركة والالتزام بها طوال الجلسة. أما معرفة قائد الجلسة بموضوع المشكلة ومعرفته بقواعد العملية وخبرته فى ممارستها فإنها تشكل عاملا حاسما فى نجاح العملية ذلك أنه مطالب بتحضير صياغة واضحة ومحددة للمشكلة وعرضا موجزا لخلفيتها وبعض الأفكار المتصلة بها، بالإضافة إلى دوره فى الإبقاء على حماس المشاركين فى أجواء من الاطمئنان والاسترخاء والانطلاق.

ويقترح بوكارد، استخدام عملية التتابع لتفعيل جلسة العصف الذهنى بمشاركة الجميع وحتى لا ينفرد بعض المشاركين دون غيرهم بإعطاء الأفكار. وتتطلب هذه العملية أن يأخذ كل مشارك دوره حتى لو لم يكن لديه فكرة، وبعد أن تكتمل الدورة الأولى بإعطاء الفرصة للجميع تبدأ الدورة الثانية من عملية العصف بالمشارك الأول وهكذا حتى ينتهى الوقت المحدد للنشاط الذى يمكن أن يتراوح بين ١٥، ٢٠ دقيقة، أو عندما يقرر قائد النشاط أن جميع المحاولات لتوليد أفكار جديدة لم تعد تؤدى إلى نتيجة ملموسة. وقد يكون من المناسب حث المشاركين على تمثيل أو تقمص شخصية أحد أطراف المشكلة أو أحد مكوناتها لتسهيل التفاعل مع الدور وبالتالى عملية توارد الأفكار.

وفى نهاية جلسة العصف الذهنى تكتب قائمة الأفكار التى طرحت وتوزع على المشاركين لمراجعة ما تم التوصل إليه. وقد يساعد هذا الإجراء على استكشاف أفكار جديدة ودمج أفكار موجودة تمهيدا لجلسة التقييم التى قد

تعقب جلسة توليد الأفكار مباشرة وقد تكون فى وقت لاحق. ولكن ينبغى ملاحظة أن المشاركين فى جلسة التقييم ليسوا بالضرورة هم الذين شاركوا فى جلسة توليد الأفكار، وربما كان من الأفضل إشراك آخرين من خارج المجموعة الأولى ولا سيما إذا كانوا معنيين بمسئولية تنفيذ الحلول التى سوف يتم التوصل إليها أو كان لهم دور ما فى تنفيذها.

ولابد من التأكيد على أن أهم عناصر نجاح عملية العصف الذهنى تتلخص فى ما يلى:

أ- وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين وقائد النشاط قبل بدئ الجلسة.

ب- وضوح مبادئ وقواعد العمل والتقيد بها من قبل الجميع بحيث يأخذ كل مشارك دوره فى طرح أفكار دون تعليق أو تجريح من أحد.

ج- خبرة قائد النشاط وجديته وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهنى كأحد الاتجاهات المعرفية فى حفز الإبداع.

د- يجب أن تستمر جلسة العصف الذهنى لفترة طويلة بحيث يتجمع أكبر عدد من الأفكار حتى يصعب فى جلسة التقييم التعرف على صاحب الفكرة.

هـ- يجب أن تتضمن جلسة العصف الذهنى خبرات وتخصصات مختلفة حتى تتنوع الأفكار.

و- يجب أن يعمل رئيس الجلسة على تشجيع الأفراد على تقديم المزيد من الأفكار، ويعمل أيضا على القضاء على أى مقاومة من قبل بعض الأفراد تهدف إلى إنهاء الجلسة أو الاكتفاء بعدد محدود من الأفكار.

ز- عدم المساح أثناء جلسة العصف الذهنى بالتعقيب على أى فكرة تقدم مهما كانت هذه الفكرة.

ح- عدم السماح لأحد بالامتناع عن المشاركة فى إعطاء الأفكار.

تقنيات (أساليب) توليد الأفكار[1]:

الصعوبة الرئيسة التى تواجهها عند توليد أفكار جديدة للمساعدة فى حل المشاكل هى التخلص من الطرق المعتادة التى تربط بها المعلومات. "فمنطق الخبرة" هذا يعيقنا عن ربط المعلومات بطرق غير معتادة. إذ إننا نجد من الصعب علينا بناء على هذا المنطق أن ننظر إلى الأوضاع المعروفة بطريقة جديدة وعليه فإن الربط للمعلومات والأفكار المختلفة الذى يبدو غير مهم ربما يستثنى أو لا يثار فى الذاكرة عن قصد نظرا لضعف ارتباطه بالوضع أو الموقف. وتكون نتيجة ذلك أننا نفشل فى تقصى جميع الطرق المحتملة للحل. وسوف تساعدك التقنيات الموضحة بعد فى التغلب على هذه القيود.

حيث يلاحظ أن هناك العديد من التقنيات المختلفة التى يمكن أن تساعد فى توليد الأفكار بعضها يعتمد على الاستراتيجيات العقلية وبعضها الآخر يعتمد على الأساليب الأكثر ميكانيكية (آلية). فالتركيز هنا منصب على كمية الأفكار المنتجة لا على نوعيتها. وهذا يمنحنا عددا كبيرا من الأفكار التى يمكننا أن نستخدمها فى وضع حلول سيتم تقييمها فى وقت لاحق.

والعنصر المهم فى استخدام جميع هذه التقنيات تقريبا هو أن نعلق أو نؤجل حكمنا على الأفكار والذى يعنى تجنبنا المتعمد لأى نوع من أنواع التقييم. إذ إن تقييم الأفكار يحد من الخيال ويمنع الدماغ من إقامة علاقات غير عادية وربما مفيدة بين المعلومات فمثلا يكون من السهل أحيانا أن تأتى بأفكار غير عادية أو غير مسبوقة عندما نعرف بأننا نفعل ذلك من قبيل "اللعب". ولكننا عندما نواجه مهمة جدية فإننا نطرح هذه الأفكار إما بوعى أو بغير وعى نظرا لأنها غير مرتبطة بحل عملى. ونحن نقدم فيما يلى أهم التقنيات الخاصة بتوليد الأفكار:

---

(١) سامى تيسير سلمان – كيف تنمى قدرتك على حل المشاكل – المؤتمن للتوزيع – أمريكا ١٩٩٨، ص ١٢٣.

١ – تمارين الطلاقة:

نعنى بالطلاقة سهولة توليد الأفكار. وهناك العديد من تمارين اللعب البسيطة للتدريب على التخيل يمكن أن تساعد فى تحسين الطلاقة. وعلى الرغم من أن هذا التنمى ليس دائما ثابتا إلا أن لهذه التمارين فائدة كبيرة كإجراءات منشطة لتقنيات أخرى أكثر فاعلية فى توليد الأفكار. ففى الحل الجماعى للمشكلة تخدم هذه التمارين المنشطة الغرض الإضافى المتمثل فى التغلب على تحفظ الأفراد على التعبير عن أفكار غير عادية.

تعتبر تمارين الطلاقة بسيطة عادة حيث تتطلب منك أن تكتب أكبر عدد ممكن من الأفكار فى وقت قصير يكون عادة عبارة عن دقيقة أو دقيقتين. ومن الأمثلة على ذلك أن تختار شيئا معروفا وأن تذكر أكبر عدد ممكن من استخداماته فى ذلك الوقت. ومن الأمثلة الأخرى أيضا أن تتخيل موقفا غريبا وتكتب جميع العواقب التى يمكن أن تترتب عليه مثل ماذا يحدث لو أنك استيقظت ذات صباح لتجد كل شئ يعتمد على الكهرباء قد توقف عن العمل؟

كما أن المرونة فى التفكير يمكن أن تظهر فى هذه التمارين. فكلما كانت أفكارك أكثر ومتشعبة كان تفكيرك أكثر مرونة. إن الطلاقة والمرونة تزدادان مع التدريب والممارسة ولذا عندما يكون لديك بعض الوقت للاسترخاء فإن هذه التمارين تكون مسلية وجديرة بالاهتمام(*).

٢ – الربط الحر:

يتمثل هذا الأسلوب بإطلاق العنان للتفكير بدون أن يكون هناك وجهة مقصودة، بمعنى أنك تذكر أول شئ يخطر فى ذهنك استجابة لكلمة محفزة أو رمز أو فكرة أو صورة ثم تستخدم هذه الأشياء كمحفز مكررا بسرعة هذه العملية مرات عديدة لتولد سلسلة من الارتباطات. والشئ المهم هو أن تتجنب

(*) لمزيد من التدريب حول هذا الموضوع راجع مؤلفنا البيع الشخصى.

الربط بين هذه الأفكار المتتابعة. إذ إن ذلك يشجع على العفوية وظهور أفكار لا تمت كثيرا بصلة إلى الكلمة المحفزة.

يرسخ الربط الحر بشكل أعمق فى الذاكرة مما يساعدك فى اكتشاف علاقات بعيدة شبيهة بتلك العلاقات التى تكتشف على استخدام الخرائط الذهنية. ولكى تكون الأفكار فاعلة فإنها تحتاج لأن تسجل خطيا أو باستخدام شريط سمعى. وهذا يمكن أن يتعارض مع الانسياب الحر للأفكار ولذا فإنه يتطلب تدربا وممارسة.

٣- المناقشة:

من الطرق السهلة جدا للحصول على أفكار إضافية عن المشكلة أن تناقشها مع أشخاص آخرين. فغالبا ما يكون لدى هؤلاء الأشخاص نظرة مختلفة إزاء المشكلة ومضامينها. كما ستكون لديهم قيم ومثل مختلفة. وحتى إذا لم يستطيعوا أن يسهموا مباشرة بأفكار مهمة فإن ما يقولونه قد يثير مسارات تفكير جديدة بالنسبة لك. وعليه فإن مناقشة مشكلتك مع أشخاص آخرين وسيلة مهمة مكملة لأساليب توليد الأفكار الأخرى.

٤- ممارسة أحلام اليقظة:

هذا الأسلوب مرفوض وينصح بشدة بعدم استخدامه كمهارة تفكير جديدة إذ ينعت بأنه خيالى وغير منتج وغير منضبط. غير أنه فى الحقيقة إحدى أدوات التفكير الأساسية عند جميعا صحاب الحلول الجيدة. فهو ينطوى على عدة خصائص مهمة منها:

- الاسم "أحلام اليقظة" يساعدك فى أن تنظر إلى المشكلة كاستراحة للتفكير الحر غير الممنوع.

* يمكن ممارسته فى الأوقات الحرة.
* يتضمن أفكارا نظرية لا إجراءات عملية ولذا لا خطر منه.
* يتسم بالسرية ولذا فإنك لست معرضا للسخرية من جانب الآخرين.
* يتضمن غالبا مشاعر وعواطف تضفى بعدا مهما على تفكيرك.
* يمكن معالجة الأفكار بسرعة ويمكن أيضا التنبؤ بالمعوقات المحتملة.
* يمكن تصور المكافآت بوضوح حيث تعمل كعوامل محفزة ومشجعة.
* يساعدك فى وضع خطط تعدك للبحث عن معلومات وفرص لمساعدتك فى تحقيق أهدافك.

وهنا يجب التنبيه بضرورة أن توجه الممارسة الفاعلة لأحلام اليقظة نحو هدف معين وهو ما يسمى غالبا بالتفكير الحالم. فليس هناك من جريمة فى أن تحلم بما يبدو مستحيلا إذ إن المخترعين يفعلون ذلك دائما وعليه فإنك إذا استخدمت أسلوب أحلام اليقظة بشكل فاعل فإن ذلك سيساعدك فى وضع خطط لتحقيق أهدافك.

٥- التصور:

ويتضمن هذا الأسلوب التفكير فى المشكلة بشكل بصرى أو مرئى. وهو أسلوب قد يكون مفيدا فى حل أنواع عديدة من المشاكل. فمثلا إذا كنت مضطرا لوضع معادلة لقياس كمية السجاد اللازمة لفرش درج لولبى فإنك ربما ستلجأ بشكل تلقائى إلى تصور الدرج فى ذهنك. ومن هناك ستبدأ فى وضع طرق لإجراء الحسابات بناء على شكل الدرج. وفى حالات أخرى قد لا يكون الشئ الذى ستتصوره واضحا تماما غير أن التصور بلا شك أسلوب قوى ومرن للتفكير فى المشاكل ويمكن تطويره من خلال الممارسة والتدريب.

٦- الحضانة:

عندما تصل إلى طريق مسدود فى حل مشكلة ما بعد أن تعمل على ذلك لفترة من الزمن فإنه من المفيد غالبا أن تأخذ استراحة وتتوقف عن العمل عليها. فعندما تكون قد استوعبت جميع المعلومات ذات الصلة وتوقفت عن العمل على المشكلة يبدو أن الدماغ يستمر فى معالجة المعلومات بحثا على نحو لا شعورى عن علاقات وأنماط ذات صلة بالحل. وغالبا ما تخطر فى الذهن فكرة جديدة أو حتى حل مقبول بعد فترة "الحضانة" هذه.

لقد نشأت عبارة "ينام عليه" من النوم لأن النوم فترة حضانة إجبارية. وقد وصلتنا أخبار كثيرة عن أشخاص ينهضون من نومهم بحلول جديدة لمشاكل يعملون عليها منذ فترة. ويقال بأن الكيميائى الألمانى "كيكول" اكتشف التركيب الحلقى للبنزين بعد أن راى حلما لأفعى تعض ذيلها، **وعليه عندما يسمح لك الوقت اترك المشكلة جانبا لفترة من الزمن إذ أن ذلك يساعدك فى التوصل إلى نظرة جديدة إزاءها إن لم يكن إلى حل مقبول.**

٧- القوائم التفقدية:

وهذه عبارة عن قوائم لأسئلة تثير التفكير ويكنها أن تحض على البحث عن معلومات محددة وأن تثير أفكارا معينة وتعمل القوائم التفقدية الخاصة بتوليد الأفكار من خلال الاستفسار عما ستكون عليه النتيجة إذا ما عالجت المعلومات بطريقة معينة. ويمكن تطبقها على الأفكار أو الأشياء كما يمكن تطويرها لتخدم أغراضا متنوعة. ومن الأمثلة المعروفة على ذلك "قائمة التفقد للأفكار الجديدة" التى وضعها أليكس أوزبورن وتتكون من مجموعة من الأسئلة الحافزة أو المثيرة مدرجة تحت العناوين التالية:

- ينطوى على استخدامات أخرى؟ - يمكن استعاضة عنه؟
- يمكن تكييفه؟ - يمكن إعادة ترتيبه؟
- يمكن تكبيره؟ - يمكن دمجه؟
- يمكن تصغيره

فمثلا من الأسئلة التى يمكن أن ترد تحت عنوان "يمكن إعادة ترتيبه ما يلى:

هل يمكن تبديل مكوناته؟ هل لــه أنماط أخرى؟ هل لــه أشكال أخرى؟ هل لــه تسلسل أخر؟ هل يمكن عكس السبب والنتيجة؟ هل يغير جدوله؟

وبهذا نجد أن القوائم التفقدية أسلوب مرن وقد يكون مفيدا جدا عندما تصل إلى طريق مسدود فى حل مشكلة ما ويمكنك أيضا أن تعد قائمة تتكون من كلمات مثيرة أو ملحة لمساعدتك فى التغلب على العوامل التى تعيق حلك للمشاكل.

٨- القوائم الاستفزازية:

لقد استخدم هذا المصطلح من قبل "جيمس لــ. أدامز" فى كتابة "النسق النظرى" للإشارة إلى مجموعة من الأشياء التى تسبب لك وللآخرين الإزعاج أو المضايقة. والغرض منه هو تنشيط البحث عن فرص. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب بشكل نافع فى المؤسسات والشركات المختلفة من خلال استدراج آراء الموظفين بخصوص عوامل مثل: ما هى الأشياء التى تأخذ منك وقتا أكثر من اللازم حسب اعتقادك؟ لماذا؟ ما هى المواقف التى تسبب لك الإحباط؟ ما هى الأشياء التى يتعين عليك أن تفعلها وتعتقد بأنها غير ضرورية؟ لماذا؟ وتكشف الإجابات عن هذه الأسئلة فرصا لتحسين رضا الموظف عن العمل وكذلك تحسين فاعليته.

٩- القياس (الشبه):

أحد المخاطر التى تنطوى عليها عملية حل المشكلة اختيار حل لمشكلة حالية لأنه نجح فى مشكلة مماثلة أو مشابهة فى الماضى. ومع ذلك فإن القياس يمكن أيضا أن يقدم نموذجا يبصرنا أكثر بالمشكلة. ومن الأمثلة التى تبين كيف أن القياس يمكن أن يؤدى إلى الإبداع: تقنية الطفو فى صناعة الزجاج. فبينما كان "الستير بيلكينجتن" يغسل الأطباق لاحظ أن الدهون تطفو على سطح الماء. وعندما تم إنجاز تقنية الطفو فقد كانت تتكون من زجاج مذاب طاف على طبقة من القصدير المذاب. وعلى نحو مماثل وأثناء مشاركته فى احتفال لتصنيع الخمور لاحظ مخترع البضاعة الألمانى "جونز جوتنبيرغ" الشبه بين معصرة الخمر ومفهوم الطباعة.

كما أن عالم الطبيعة يزخر بالأشياء المفيدة بشكل خاص فى مجال الهندسة والتصميم ويمكنك أن تعثر على أشباه أو قد تجد شبها بالصدفة أثناء عملك على حل مشكلة ما.

١٠- الابتعاد

يشير هذا المصطلح إلى الأساليب المستخدمة فى الحل الجماعى للمشكلة. والغرض منه هو أن يساعدك فى أن تبعد نفسك عن المشكلة من أجل تكوين نظرة جديدة عنها. وهو يتضمن إطلاق مجاز – كلمة أو عبارة لا تنطبق مباشرة على المشكلة – يساعد فى اقتراح حلول لها. وقد لا يكون لـــه أية قيمة عملية غير أنه يمكن مواءمته مع المشكلة بالقوة. بمعنى جعله يصبح على صلة بها. وفيما يلى مثالان على ذلك:

أ- خذ فكرة من تعريف المشكلة وابحث عن أمثلة عليها فى بيئة مختلفة تماما. فمثلا إذا كانت تبحث عن طرق لتقليل العداوة بين أعضاء الفريق ونظرت إلى عالم الفلك فإنك ستجد بأن:

- الجاذبية تجذب الكواكب بعض إلى بعض كذلك الوضع الخطير قد يجذب أعضاء الفريق بعضهم إلى بعض.
- الشمس "تعنى" الأرض، فماذا يمكن أن يبهج أعضاء الفريق ويبعث الأمل فيهم.
- النجم المندثر يختفى بالانفجار، فهل يمكن "للانفجار" أن ينقى الأجواء بين أعضاء الفريق؟

ب- ابحث فى الغرفة ودع نظرك يقع على شئ ما.ثم حاول أن تربط هذا الشئ بمشكلتك. فمثلا قدمت تقريرا يحتوى على معلومات غير صحيحة قدمه لك نائبك وأضاع عليك صفقة مهمة. لقد وقع نظرك على دباسة.

- وجه اللوم إلى نائبك.
- اجمع قوتك إلى قوة نائبك لاستعادة الصفقة.

١١- المفارقة (التناقض الظاهرى)

وهذا أسلوب آخر من أساليب الحل الجماعى. وتتكون المفارقة التى تعرف أيضا "بعنوان الكتاب" من عبارة مكونة من كلمتين وعادة ما تكون الكلمة الأولى صفة والثانية اسم. وهى تركز على جوهر المشكلة كتناقض مثير. فمثلا لديك فرصة وحيدة للالتقاء العميلين دائمين مهمين ولكن يجب أن يتم هذا اللقاء فى نفس الوقت وفى موقعين مختلفين. وكلا الاجتماعين يعدان فى غاية الأهمية بالنسبة لك. ومن المفارقات المفيدة ما يلى:

- الإهمال الواعى: سوف تضطر إلى إهمال أحد العملاء ولكنك تريد أن تظهر بمظهر المهتم به.
- الإخلاص الخائن (المزيف): تريد أن تتجنب الظهور بمظهر الخائن للعميل الذى لا تعرفه.
- فرد مزدوج: أنت شخص واحد فقط ولكنك تحتاج لأن تكون اثنين.

المفارقة مثل الابتعاد تساعد فى خلق نظرات جديدة وفى اقتراح طرق جديدة للحل.

١٢- العلاقات المفروضة (الاضطرارية):

وهذا أسلوب بسيط يتمثل فى أن تفكر عن قصد فى دمج فكريتين أو شيئين لا يوجد صلة بينهما لترى إن كان يترتب على هذا الدمج نتيجة عملية. وهناك العديد من السلع التجارية ناتجة عن مثل هذا الدمج مثل مقعد العمل متعدد الأغراض، سكين الجيش السويسرى، بطاقات المعايدة الناطقة. ويستخدم الشكل الموسع أكثر لهذا لاسلوب فى التحليل التركيبى ويمكن الحصول على نتائج مشابهة لـــه من خلال أسلوب سرد السمات.

١٣- سرد السمات:

وهو أسلوب تحليلى يستخدم لتحديد طرق يمكن من خلالها تحسين منتج أو خدمة أو نظام معين. ويتكون من ثلاثة مراحل:

١- وصف السمات الطبيعية لكل عنصر من عناصر الشئ.

٢- وصف وظائف كل عنصر.

٢- فحص كل عنصر بالتناوب لمعرفة ما إن كان تغيير سماته الطبيعية سيحدث تنمية فى وظيفته.

ومن الأمثلة البسيطة على هذا الأسلوب: المفك فهو أداة لها أشكال عديدة محسنة بما فى ذلك اشتماله على سلك ومصباح صغير لاكتشاف التيار الكهربائى واشتماله على عدة نهايات لفك الأشياء إضافة إلى الشفرات المغناطيسية وآليات التدوير.

ويمكن أيضا استخدام أسلوب سرد السمات للبحث عن نواح بديلة لاستخدام المنتج أو الخدمة وذلك بالبحث عن تطبيقات لسمات محددة. فمثلا سمات الألياف البصرية جعلتها مفيدة فى مجالات متنوعة كالاتصالات والطب وإنارة المعارض.

ثمة استخدام آخر لأسلوب سرد السمات يتمثل فى تحليل القيمة. وهذا يتضمن النظر إلى تكلفة كل عنصر من عناصر الشئ بالنسبة للوظيفة التى يؤديها. وبعد إجراء هذا التحليل يمكن طرح العناصر غير المتناسبة مع التكلفة مقارنة بالوظائف التى تؤديها أو يمكن إيجاد طرق للتقليل من تكلفتها. والهدف من ذلك هو زيادة نسبة القيمة إلى التكلفة.

وهناك استخدام رابع لسرد السمات يتمثل فى تحليل الأنظمة لإيجاد جوانب للتحسين المحتمل. فمثلا يمكن تحليل سمات فضلات منتج معين للبحث عن طرق يمكن أن تستخدم بها كمادة أولية لمنتج آخر أو كمنتج جديد. ويستتمى أن يستخدم هذا المنتج أيضا أجزاء من نظام الإنتاج الموجود.

١٤ - تحليل التركيب:

يشير هذا المصطلح إلى مجموعة متنوعة من الأساليب المشابهة "للعلاقات المفروضة" و"سرد السمات". التى يمكن تطبيقها على الأفكار أو المشاكل أو الأشياء أو الأنظمة التى يتم تجزئتها إلى عناصرها الأولية كى يتسنى البحث فى أشكال ممكنة للدمج للوصول إلى شئ جديد وعملى.

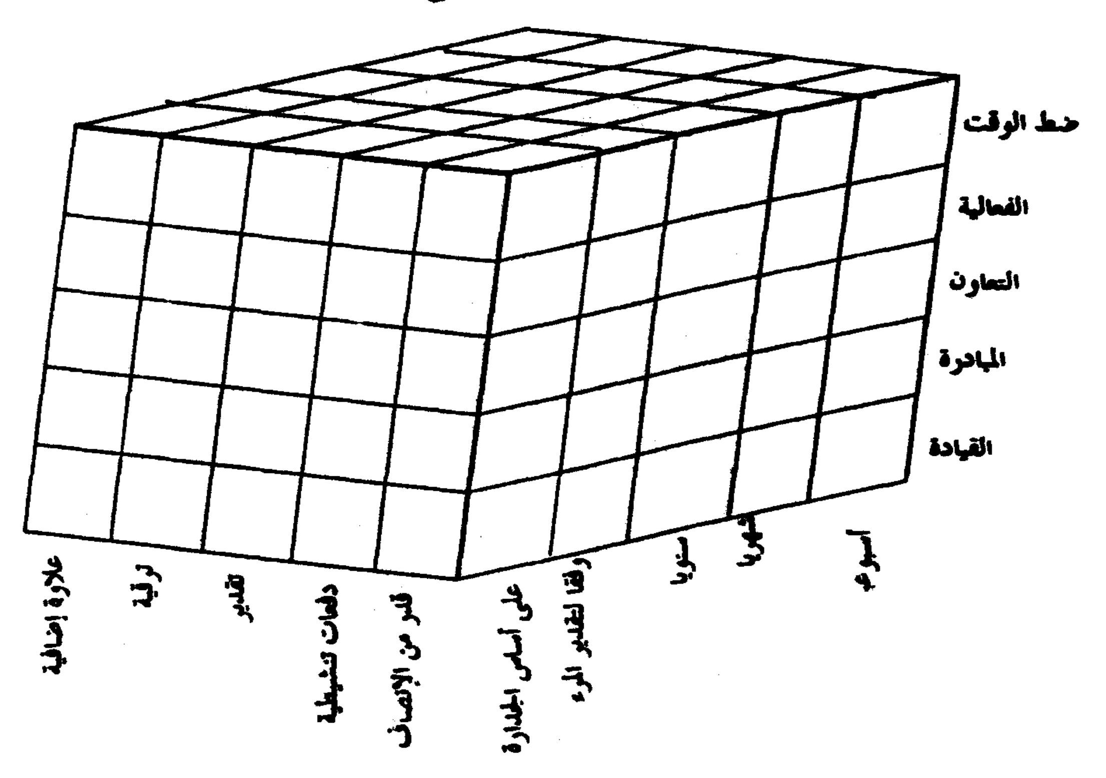
وعلى الرغم من وجود عدة أشكال لهذا الأسلوب إلا أن الأسلوب البسيط فيها يشتمل على الخطوات التالية:

* أسرد ثوابت أو متغيرات الموقف.
* جزئ كلا من هذه الثوابت إلى أجزائها الأولية.
* مثل هذه الأجزاء على شكل جدول أو مصفوفة.
* فحص جميع طرق الدمج المحتملة لهذه الأجزاء.

وهناك مجموعة متنوعة من الطرق لتمثيل هذه المعلومات فيمكن مثلا استخدام البطاقات أو الأوراق لسرد كل عنصر إما بشكل فردى أو مصنفا تحت عناوين معينة ومن ثم يعاد تركيبها لإيجاد أشكال متنوعة لها. ويمكن تجميع المعلومات بشكل تناوبى وكتابتها فى بطاقات دائرية ذات أحجام مختلفة بحيث

تكون بعيدة عن المركز ومن ثم تثبت معا فى المركز بدبوس ويتم تدويرها بتجميع عناصرها المختلفة معا. وربما يكون الإجراء الأسهل لتنفيذ هذا الأسلوب متمثلا فى رسم مكعب ثلاثى الأبعاد يتم تقسيمه إلى عدد كبير من المكعبات الأصغر كما هو موضح فى الشكل التالى ويستند هذا المثال أو الإجراء البسيط إلى استخدام الحوافز لمكافأة المديرين على سلوكيات معينة فى العمل إما بشكل منتظم أو عند الاستحقاق أو طبقا لتقدير المسئول الأعلى مرتبة. ويستخدم هذا الإجراء ثلاث أضلاع فقط من المكعب معطيا (١٢٥) تجميعا محتملا ولكنه يوضح كيف يمكن تجميع الأفكار معا بطرق مختلفة مثل منح تقدير على الإدارة الجيدة للوقت على أساس أسبوعى أو منح علاوات على إظهار المبادرة يقدرها الموظف نفسه أو منح نقاط تقود إلى الحصول على نصيب متساو فى الشركة استنادا إلى الفاعلية التى ظهرت خلال العام الماضى.





يتمثل الاستخدام الرئيسى لأسلوب التحليل التركيبى فى تطوير منتجات أو خدمات أو أنظمة جديدة. ومن الأمثلة على ذلك تحليل عناصر المنتجات الحالية الناجحة لإيجاد أشكال جديدة ذات سمات ذابة. وقد لاقى هذا التحليل نجاحا بشكل خاص فى مجال التقنيات الجديدة. وعلى الرغم من أنه يستهلك كثيرا من الوقت إلا أنه يجعلنا نبحث بشكل دقيق عن جميع الأشكال المحتملة المخالفة للواقع.

ومن الأشكال الأكثر تعقيدا لاستخدام التحليل التركيبى هو ما يعرف بالمصطلح "سيميتار" ويعنى (الإبداع المنظم والنمذجة المتكاملة للتقنية والبحث الصناعى) وهو شكل تم تطويره فى الصناعة الكيماوية من قبل "جون كارسون" فمثلا يستخدم محورا نموذج المكعب لتمثيل المواد والعمليات وأسواق الشركة. ويتم وضع المنتجات الموجودة فى المكعبات الأصغر فى النموذج حسب المواد والعمليات والأسواق المعنية. ثم يتم فحص كل مكعب خال لمعرفة المنتج الذى سينتج عن دمج المادة والعملية ولمعرفة السوق الذى يمكن أن يخدمه. ويمكن أيضا النظر فى مواد وعمليات وأسواق أخرى لتحديد فرص عمل جديدة.

وخلاصة القول إن أفضل أسلوب تستخدمه لتوليد الأفكار هو الأسلوب الذى يحدده غالبا نوع مشكلتك وهدفك. وفى الحالات التى تنطوى على خيارات فإن التدريب والتجريب سوف يعلمك الخيار الأفضل بالنسبة لك. وعلى الرغم من أن بعض أساليب توليد الأفكار قد تبدو معقدة ومستهلكة للوقت إلا أنه مع التدريب عليها وممارستها يصبح استخدامها عاديا.

تطبيقات عملية

على العصف الذهنى

أ- طرحت قبل مدة فكرة تعطيل العمل فى المؤسسات الحكومية يومين فى الأسبوع:

* ضع قائمة بجميع النقاط الإيجابية لتطبيق الفكرة؛
* ضع قائمة بجميع النقاط السلبية لتطبيق الفكرة؛
* وازن بين النقاط الإيجابية والسلبية، واتخذ قرارا يمكن الدفاع عنه. لا ننسى أن تحدد معايير المفاضلة بين البائل بطريقة موضوعية؛

ب- تخيل أن عدد سكان مدينة القاهرة أصبح عشرة ملايين نسمة، ضف جميع أنواع المشكلات المترتبة على ذلك فى المجالات المختلفة.

ج- تزخر مدينة أسوان بالمعالم السياحية والأثرية. فكر فى جميع الطرق التى تعتقد أنها تساعد على تنشيط السياحة الداخلية والخارجية، وحدد الجهات الحكومية وغير الحكومية التى يمكن أن تقوم بها.

د- إذا أتيحت لك فرصة تولى زمام المسؤولية فى الإدارة التى تعمل بها، فكر فى جميع الإجراءات التى يمكن أن تقوم بها لتطوير العمل فى الإدارة مع أخذ الشروط الموضوعية (المحددات الواقعية) بالاعتبار.

هـ-تعانى مصر من نسبة بطالة مرتفعة فى أوساط خريجى الجامعات والمعاهد الفنية، وفى الوقت نفسه يعمل فى مصر حوالى نصف مليون وافد. فكر فى جميع الطرق الممكنة لإحلال العمالة المصرية بدلا من العمالة الوافدة.

و- أمامك صورة لبراد شاى تقليدى مما يستخدم فى معظم المنازل والمطلوب منك أن تجيب على الأسئلة الثلاثة التالية:

١- أذكر أهم عيوب براد الشاى، والصعوبات التى تواجهك أثناء استخدامه، تلك العيوب والصعوبات التى ترى أنها تتطلب تحسينا؟

٢- ما الحلول التى تقترحها للتغلب على عيوب براد الشاى، وعلى صعوبات استخدامه؟ اطرح أكبر كم من الأفكار التى تطرأ على بالك لتحسين البراد، سواء اتصلت هذه الحلول بتحسين وظيفة البراد أو شكله أو طريقة استخدامه بما يزيد من كفاءته؟ مع ملاحظة الآتى:

* وأنت تقترح الأفكار والحلول، تخيل أن كل الإمكانات متوافرة لك لتنفيذ الفكرة التى تقترحها، المهم فى الفكرة أن يكون من الممكن تنفيذها.
* لا تذكر حلول تلغى وظيفة البراد الأساسية، واكتفى بالحلول التى تحسن من البراد فقط.
* حاول أن تكون صياغتك للحل واضحة.

٣- أذكر الآن حلا واحدا نهائيا يكامل بين أهم الأفكار التى طرحتها، بحيث يمثل هذا الحل أفضل صورة تتصورها للبراد. مع ملاحظة ضرورة أن توضح فى حلك النهائى الكيفية التى سيكون عليها شكل وأداء كل جزء من الأجزاء الآتية للبراد:

١- غطاء البراد ٢- وعاء البراد من الخارج الداخل
٣- الفوهة (البزبوز) ٤- مصفاة البراد
٥- مقبض البراد (اليد) ٦- قاعدة البراد
٧- المادة العازلة التى تغطى المقبض والغطاء.

* إذا لم تدخل تحسينا على جزء معين من أجزاء البراد، أذكر ذلك بوضوح.

و- أطلق لخيالك العنان واذكر لنا عشرون استخداما لقطنتك الميتة.

ثالثا: حل المشكلات

١ - الحل التقليدى للمشكلات

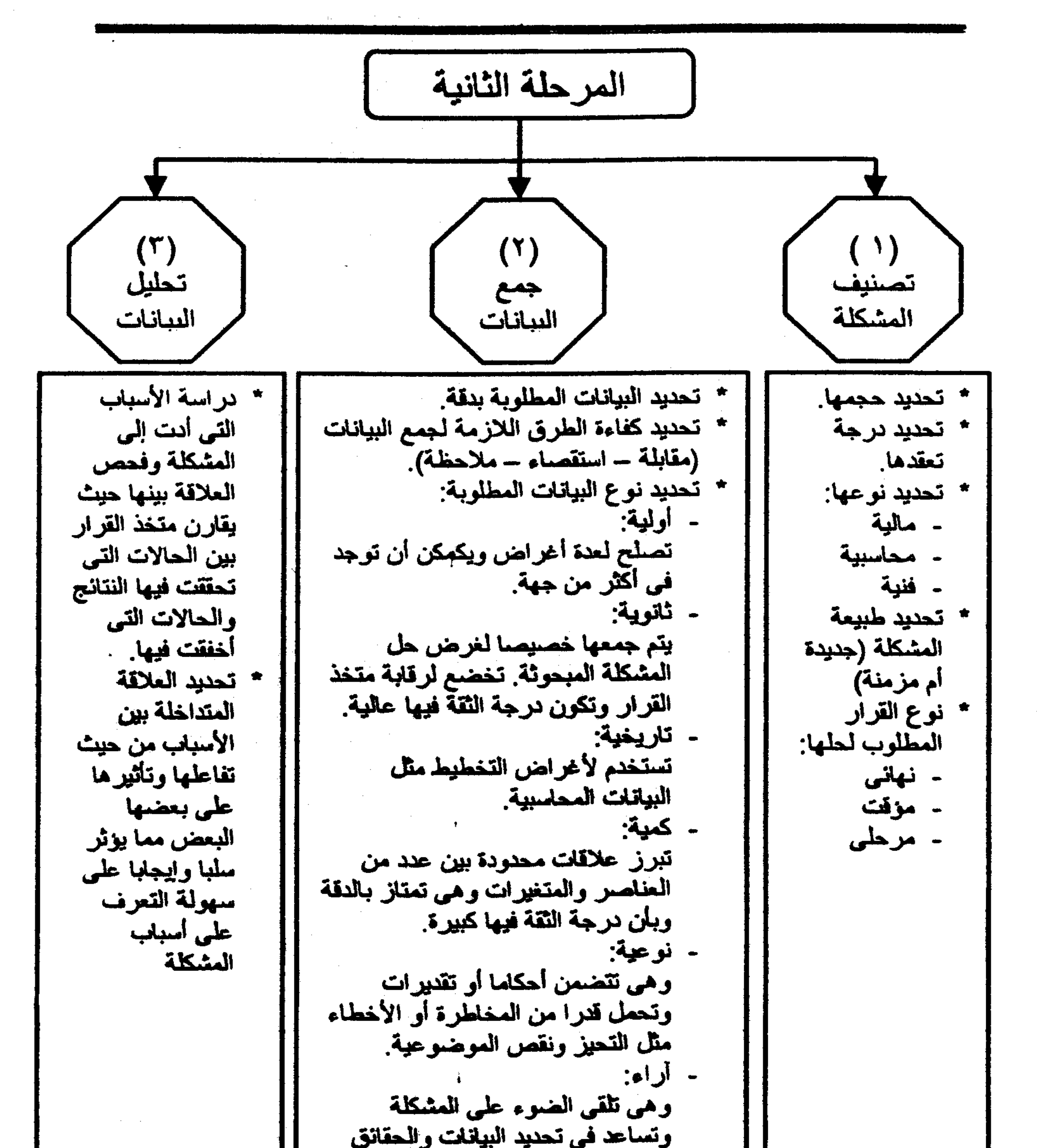
وفقا للأسلوب التقليدى يتم حل المشكلة بحسب المراحل التالية:

المرحلة الأولى:

تشخيص المشكلة، وقد سبق التعرض لهذا الجزء فى بداية البرنامج.

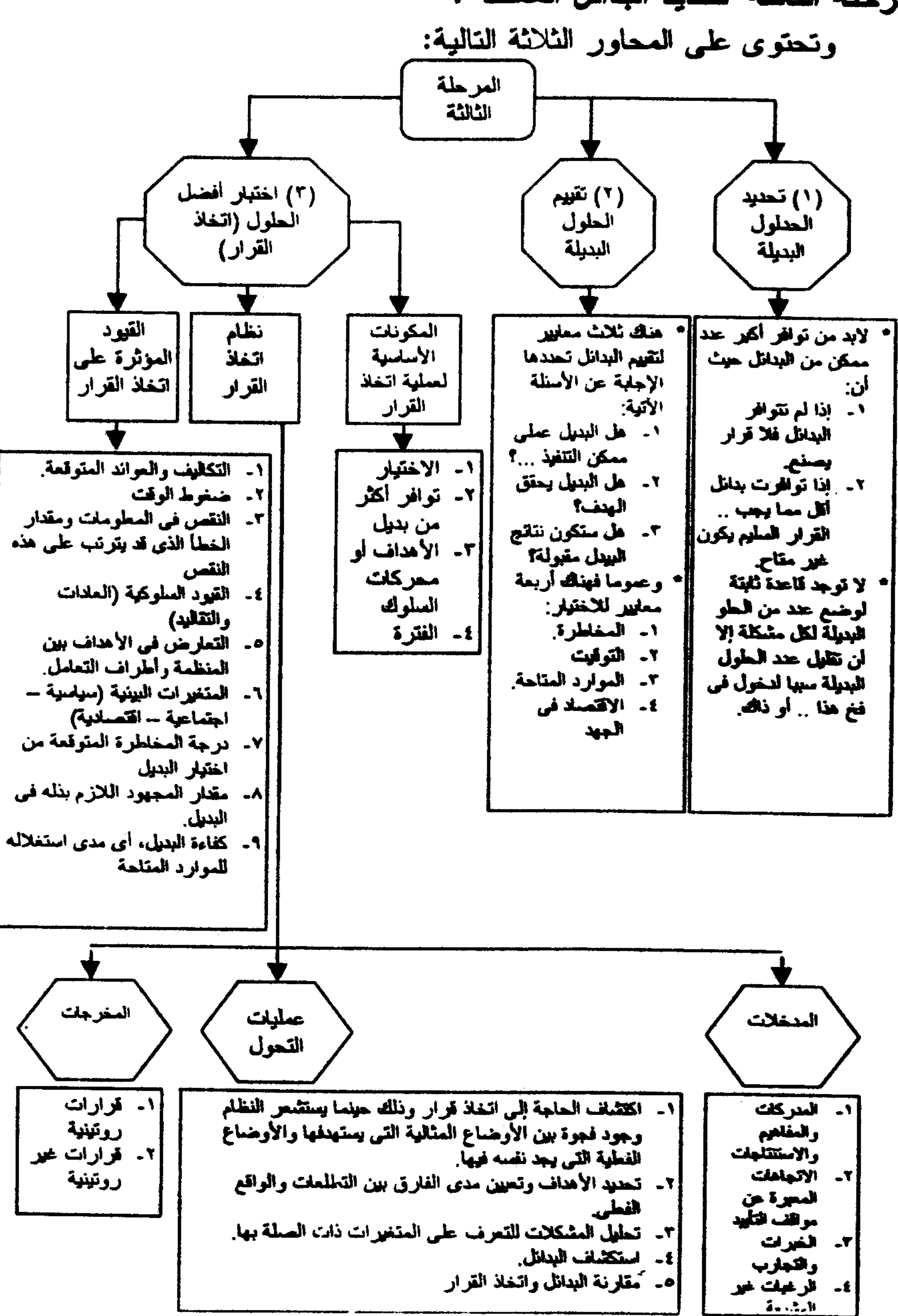
المرحلة الثانية: "تحليل المشكلة":

وتشمل على ثلاثة محاور أساسية يوضحها الشكل التالى:


المرحلة الثانية
(١)
تصنيف
المشكلة
(٢)
جمع
البيانات
(٣)
تحليل
البيانات
* تحديد حجمها.
* تحديد درجة تعقدها.
* تحديد نوعها:
- مالية
- محاسبية
- فنية
* تحديد طبيعة المشكلة (جديدة أم مزمنة)
* نوع القرار المطلوب لحلها:
- نهائى
- مؤقت
- مرحلى
* تحديد البيانات المطلوبة بدقة.
* تحديد كفاءة الطرق اللازمة لجمع البيانات (مقابلة – استقصاء – ملاحظة).
* تحديد نوع البيانات المطلوبة:
- أولية:
تصلح لعدة أغراض ويكمكن أن توجد فى أكثر من جهة.
- ثانوية:
يتم جمعها خصيصا لغرض حل المشكلة المبحوثة. تخضع لرقابة متخذ القرار وتكون درجة الثقة فيها عالية.
- تاريخية:
تستخدم لأغراض التخطيط مثل البيانات المحاسبية.
- كمية:
تبرز علاقات محدودة بين عدد من العناصر والمتغيرات وهى تمتاز بالدقة وبأن درجة الثقة فيها كبيرة.
- نوعية:
وهى تتضمن أحكاما أو تقديرات وتحمل قدرا من المخاطرة أو الأخطاء مثل التحيز ونقص الموضوعية.
- آراء:
وهى تلقى الضوء على المشكلة وتساعد فى تحديد البيانات والحقائق المطلوبة.
* تحديد كمية البيانات المطلوبة بحيث لا تنقص أو تزيد.
* تحديد كمية البيانات الناقصة لتحديد درجة المخاطرة التى يتضمنها القرار.
* دراسة الأسباب التى أدت إلى المشكلة وفحص العلاقة بينها حيث يقارن متخذ القرار بين الحالات التى تحققت فيها النتائج والحالات التى أخفقت فيها.
* تحديد العلاقة المتداخلة بين الأسباب من حيث تفاعلها وتأثيرها على بعضها البعض مما يؤثر سلبا وإيجابا على سهولة التعرف على أسباب المشكلة

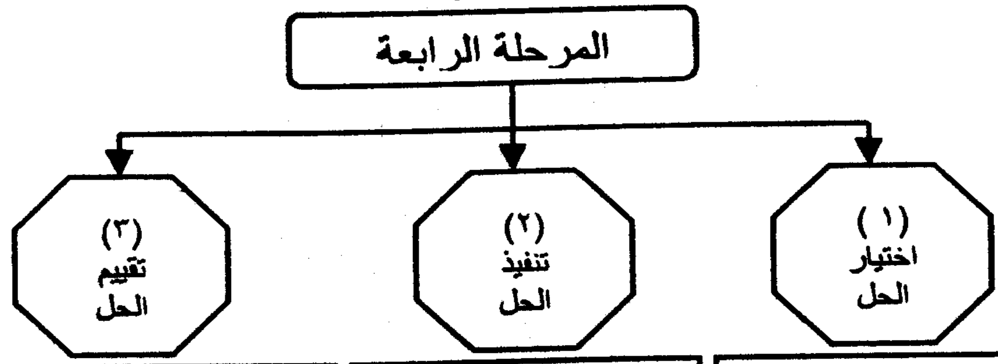
المرحلة الثالثة "تحديد البدائل الممكنة":

وتحتوى على المحاور الثلاثة التالية:



المرحلة الرابعة "اختيار الحل":


تحتوى على المحور الثلاثة التالية:



(١) اختيار الحل

هناك سبع طرق لاختيار الحل هى:

١- فحص الجوانب السلبية للبديل.
٢- وضع البديل فى خطوات تفصيلية.
٣- إعادة النظر فى الافتراضات والأسس التى يقوم عليها الحل.
٤- إعادة تقييم البدائل التى ألغيت فى أول الأمر بسبب عيوبها والنظر فى إمكانية معالجة هذه العيوب.
٥- مناقشة البديل مع الآخرين.
٦- وضع البديل موضع التنفيذ فى ظروف معلنة.
٧- تنفيذ البديل مرحليا بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء على تقرير الجزء الذى يليه، وهكذا حتى آخر حلقة فى البديل.

فإذا اجتاز الحل الاختبار الذى عقد له كان هو القرار النهائى والذى يمثل أنسب البدائل فى ظل الظروف المحيطة وفى حدود الموارد المتاحة وفى إطار الأهداف.

(٢) تنفيذ الحل

لتحويل الحل تصرف يجب إتباع الآتى:

١- أن يفهم الأفراد التغيير المطلوب فى سلوكهم والتغير المتوقع فى سلوك الآخرين الذين يعملون معهم.
٢- التنبيه على حقيقة أساسية أن:
القرار يكون فعالا من خلال تصرفات الآخرين.
٣- فاعلية القرار = نوعيته × مدى قبوله.

ومعنى ذلك أن فاعلية القرار إنما هى نتيجة لنوعية القرار (جودته مضروبا فى مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغى عليهم تنفيذه.

(٣) تقييم الحل

١- تحديد الوقت الذى يستغرقه تنفيذ الحل.
٢- تحديد الأشخاص الذين سيتولون تنفيذ الحل ومسئولية كل منهم وعلاقته بالآخرين.
٣- تحديد الطريقة التى سيتم بها تطبيق الحل.
٤- تحديد النتائج المرغوبة من القرار وتقدير متى يمكن تحديدها.
٥- تحديد المعايير والوسائل التى ستستخدم لمراقبة تنفيذ الحل.
٦- تحديد المشكلات التى قد تستجد أثناء الحل ووضع الإطار المناسب لمواجهتها وعلاجها.
٧- تحديد البديل الذى قد تدعو الظروف لاستخدامه إلى جانب البديل المختار أو بالإضافة إليه.

تدريبات عملية
على الحلول التقليدية للمشكلات[1]

تدريب (١)

المشكلة:

تقدم مندوب الأمن بجهة العمل إلى المدير بتقرير يفيد وجود سخانات كهربائية ومواقد بوتاجاز بالإدارات وإعداد المشروبات من شاى وقهوة وغيرها. مما يستهلك التيار الكهربائى فى أغراض خاصة ويعرض الإدارات لاحتمالات نشوب الحريق لا سيما وأن طفايات الحريق غير صالحة وغير كافية.

الحل:

أصدر مدير المنظم قرارا بتشكيل لجنة ثلاثة برئاسة العلاقات العامة وعضو مالى وعضو من الأمن.

الواجبات:

أ- تحديد المشكلة وكيف نشأت.

ب- جمع الحقائق والبيانات حول المشكلة.

ج- اقتراح الحلول المختلفة.

أ- تحديد المشكلة:

بدأت اللجنة بتحديد المشكلة وتبين لها ما يلى:

---

(١) محمود أمين زويل – الفكر الإدارة والإدارة – مكتب المعارف الجديدة – الإسكندرية.

١- نشأت المشكلة أصلا فى الإدارات الموجودة بالدور الثالث، حيث أن البوفيه المخصص لتقديم المشروبات بالدور الأرضى، ولا يوجد عمال بوفيه كافيين من جهة، كما لا يوجد فرع تليفون بالبوفيه كوسيلة اتصال سريعة تستخدم لطلب المشروبات.

٢- رفض السعاة المخصصين للعمل بالإدارات من ترك موقعهم والذهاب إلى البوفيه لإحضار الطلبات خوفا من العقوبة فى حالة طلبهم بمعرفة مدير الإدارة وتبين عدم تواجدهم.

٣- فى ظل هذه الظروف تصل الطلبات من البوفيه متأخرة من ناحية وباردة من ناحية أخرى.

٤- تبين وجود سخانات كهربائية فعلا فى بعض الإدارات وبعض المواقد.

٥- يترتب على عدم حل المشكلة استخدام التيار الكهربائى فى غير الغرض المخصص لــه مع احتمال نشوب أى حريق بسب ماس كهربائى أو غيره.

٦- يترتب على حل المشكلة من وجهة نظر الأمن تحقيق الأمان من حيث عدم اندلاع حرائق وعدم استخدام التيار الكهربائى فى غير الغرض المخصص لــه.

ولكن يترتب على حل المشكلة عدم رضا العاملين لمنعهم من استعمال المشروبات مما قد يؤثر على درجة تعاونهم ومستوى الأداء.

ب- جمع البيانات والحقائق:

١- تبين أن البوفيه يقدم خدمة جيدة بموجب عقد محرر تم اطلاع اللجنة عليه بمكتب مدير الشئون المالية والإدارية.

٢- تبين من متعهد البوفيه أنه يمكنه زيادة عامل أو اثنين للعمل لخدمة موظفى إدارات الدور الثالث على أن تتم جميع طلباتهم عن طريقه وذلك بموجب العقد.

٣- تبين من المعلومات المقدمة من رئيس السويتش وجود سماعة تليفون إضافية وخط تليفون داخلى يمكن استخدامه بالبوفيه والأمر يتطلب موافقة السيد المدير.

٤- يوجد قلة من العاملين تتعامل فعلا مع البوفيه ولا يمثل الأمر بالنسبة لهم أى مشكلة.

٥- بمناقشة اللجنة لبعض العاملين ممن يستخدموا سخانات تبين أنه لــه مانع لهم من استخدام البوفيه طالما تصل الطلبات بسرعة معقولة ولتكن فى خلال ساعات معينة.

٦- بفحص طفايات الحريق يتبين أن بعضها يحتاج إلى ملء واختبار صلاحيتها.

ج- اقتراح الحلول:

اقترحت اللجنة الحلول الآتية:

١- إلزام المتعهد بتقديم الخدمة لجميع العاملين طبقا للعقد وزيادة عامل يخصص للدور الرابع.

٢- تقديم مذكرة مستقلة للعرض على المدير بالموافقة على تركيب سماعة تليفون وخط داخلى بالبوفيه، حيث أن ذلك يعطى انطباعا جيدا للزائرين عند طلب أى مشروب لهم.

٣- يقتصر تقديم طلبات العاملين فى مواعيد محددة يتركز فيها جهد عامل البوفيه لخدمتهم كأن يكون لمدة ساعة من ١١ – ١٢ مثلا، وفيما عدا ذلك يتم خدمة العملاء القادمين للمنظمة عن طريق التليفو ن وفى أى وقت.

٤- اختبار صلاحية طفايات الحريق عن طريق رئيس الأمن وأى جهة مختصة.

٥- إصدار قرار بمنع استخدام السخانات الكهربائية والمواقد منعا باتا مع مسائلة أى مقصر.

د- تقديم تقرير عن أعمال اللجنة:

مستوفى من ناحية الشكل والموضوع وينتهى بتوقيع أعضاء اللجنة.

تدريب (٢)

مراحل حل المشكلة	مثال
تشخيص المشكلة	* **تمييز المشكلة:** أظهر تحليل تقرير المبيعات حدوث هبوط فى المبيعات فى مدينة بورسعيد. * **الوضع الحالى:** انخفضت المبيعات فى بورسعيد بنسبة ١٠% فى الشهر الماضى. * **الوضع المطلوب:** إعادة المبيعات فى بورسعيد إلى المستوى السابق على الأقل. * **الهدف:** إعادة المبيعات فى بورسعيد إلى المستوى السابق إضافة إلى زيادة المبيعات بنسبة ٢ % خلا ثلاث شهور.
تحليل المشكلة	مندوب المبيعات فى مدينة بورسعيد هو سامى سلمان. وقد انتقل سامى إلى سكن جديد منذ ثلاثة أسابيع. ويقع السكن الجديد فى "الرير". يستغرق وصوله إلى مركز البيع (٣) ساعات. يبدأ يوم العمل بالنسبة لسليمان عند الساعة العاشرة صباحا وينتهى عند الثالثة والنصف مساء.

مراحل حل المشكلة	مثال
الحلول المحتملة	* استبدال سامى بموظف آخر فى بورسعيد. * عرض حوافز مالية على سامى لقضاء أيام العمل فى بورسعيد. * إعادة توزيع الموظفين على مراكز البيع.
معايير الحل المثالى	* إعادة المبيعات مدينة بورسعيد إلى مستواها السابق وإظهار نمو سنة بعد أخرى فى المبيعات المستهدفة. * لا ينطوى الحل على تكلفة إضافية. * إبقاء "سامى" فى مدينة بورسعيد إن أمكن نظرا لخبرته فيها.
الحل الأفضل - تنفيذ الحل	* استبدال سامى بموظف آخر. * عرض وظيفة بديلة على "سامى". * تعيين مندو مبيعات جديد فى مدينة بورسعيد وتدريبه على العمل.
مراجعة مدى نجاح الحل	* استقال سامى سليمان. * ارتفعت المبيعات فى مدينة بورسعيد بنسبة ٥١% (خلال أسابيع). * تعيين مندوب جديد أدى إلى زيادة تكلفة التدريب والتعيين.

٢- حل المشاكل حاسوبيا(١)

كان يتوجب على المدير أو صناع القرار، وحتى وقت قريب، أن يستعين بأخصائى أنظمة المعلومات أو الحاسوب حين يرغب باستخدام الحاسوب لحل مشكلة معينة حيث كان المدير يحدد احتياجاته ويقترح الحلول ويقدمها لأخصائى الأنظمة ليقوم هذا الأخير ببناء نظام معلومات قادر على سد الاحتياجات المعلوماتية لصانعى القرارات فى المنظمة. وقد كان يتسبب ذلك أحيانا بحدوث اختناقات عندما يصبح عدد المشاكل أكبر بكثير مما يستطيع أخصائيو المعلومات تلبيته. وقد أدى ذلك إلى أن يأخذ المدراء وصانعوا القرارات المبادرة ويحاولوا تطوير نظم حاسوبية وأن يستخدموها لحل مشاكلهم مباشرة. وقد أطلقت على هذه النظم تسمية **"النظم المحوسبة للمستفيد الأخير"**.

خطوات حل المشكلة بواسطة الحاسوب:

١- تعريف المشكلة:

أى ما هو المطلوب تحقيقه من هذه المشكلة. فحين تواجهنا مشكلة إيجاد قيمة المعدل لعينة إحصائية معينة فلابد لنا أن نحدد أن هذه المشكلة تهدف إلى إيجاد حاصل قسمة مجموع قيم المشاهدات على عددها وأنها تنتهى بإيجاد تلك القيمة العددية.

٢- تحديد الطريقة العملية لحل المشكلة:

وتسمى بالخوارزمية. ويتم تحديد الطريقة بحسب طبيعة المشكلة قيد البحث. ففى المثال السابق إذا كانت القيم مبوبة فإن الطريقة التى ستتبع هى

(١) عمـــاد عبد الوهاب الصباغ - الحاسوب فى إدارة الأعمال - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٦.

إيجاد مجموع حاصل ضرب التكرارات فى مراكز الفئات على مجموع التكرارات، أما إذا كانت القيم غير مبوبة فإن المعدل يتم إيجاده عن طريق إيجاد حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.

٣- اختيار اللغة المناسبة:

وتعتمد على:

أ- طبيعة المشكلة المراد حلها: يتم اختيار اللغة بحسب طبيعة المسألة فإذا كانت المسألة علمية أو رياضية فإن أنسب اللغات هى فورتران وإذا كانت تجارية نختار كوبول وهكذا. كما يمكن أن تختار إحدى لغات الجيل الرابع.

ب- المترجمات المتاحة فى الحاسبة.

٤- التأكد من إمكانية الاسبو على حل المشكلة:

قبل البدء بتنفيذ البرنامج يجب التأكد من الإمكانيات المتاحة فى الحاسوب فإذا كانت المشكلة تتطلب مثلا سعة خزن كبيرة فهل يتملك الحاسوب هذه السعة؟

٥- التنفيذ ومعالجة الأخطاء:

بعد اختيار اللغة المناسبة يتم كتابة البرنامج وإدخاله مع البيانات المطلوبة إلى الحاسوب لغرض تنفيذه وإخراج النتائج. وعادة ما يقع المبرمج بأخطاء معينة عند كتابة البرنامج. ويمكن تحديد نوعين من الأخطاء:

أ- الأخطاء القواعدية: وهى الأخطاء الناتجة عن كتابة بعض عبارات البرنامج بصورة مخالفة لقواعد اللغة المستخدمة (مثلا تكتب عبارة بلغة فورتران فى برنامج البيسك وغيرها). ولا يمكن تنفيذ البرنامج حتى تصحح هذه الأخطاء ويقوم الحاسوب بنفسه بتحديد الأخطاء مما يسهل مهمة تصحيحها.

ب- الأخطاء الأسلوبية: وهى أخطاء تنتج عن كتابة البرنامج بشكل مخالف للصيغ الرياضية المستخدمة فى حل المشاكل أو أن البيانات يتم إدخالها بصورة مغلوطة مما يؤدى إلى إعطاء نتائج غير صحيحة عند حل المشكلة (مثلا يتم حساب الوسط الحسابى بجمع القيم وضربها فى عددها بدلا من قسمتها على عددها) وهذه الأخطاء أصعب من النوع الأول حيث أن الحاسوب لا يكتشفها وإذا لم ينتبه المبرمج فقد لا تكتشف أبدا.

٦- اختبار صحة البرنامج:

وتعنى التأكد من صلاحية البرنامج وقدرته على حل المشكلة باختلاف نوع البيانات المستخدمة وأنه يعطى نفس النتيجة مرة بعد أخرى.

٧- توثيق البرنامج:

ويعنى كتابة جميع الملاحظات عن طبيعة عمل البرنامج بشكل يسهل مهمة التعرف عليه. ولا يشترط أن تكون هذه الخطوة هى آخر خطوات البرنامج فالتوثيق يمكن أن يبدأ منذ بداية حل المشكلة. لأن كل خطوة من خطوات البرنامج تحتاج إلى توضيح حول طبيعتها وأسلوب معالجتها.

٣- الحل الإبداعى للمشكلات(١):

هو عملية تفكير مركبة تتضمن استخدام معظم مهارات التفكير الإبداعى والتفكير الناقد وفق خطوات منطقية متعاقبة ومنهجية محددة بهدف التوصل إلى أفضل الحلول للخروج من مأزق أو وضع مقلق باتجاه هدف مطلوب أو مرغوب.

---

(١) د. فتحى عبد الرحمن جروان – الإبداع – دار الفكر – عمان ٢٠٠٢.

أما المنهجية المحددة والخطوات المنطقية المتعاقبة فإنها تشير إلى نموذج أوسبورن – بارنس فى حل المشكلات الإبداعى وما أدخل عليه من تطوير وتحسينات لاحقة على مدى سنوات من البحث والتجريب على أيدى عدد من الأكاديميين والخبراء المتخصصين الذين ارتبطوا بشكل أو بآخر بمؤسسة التربية الإبداعية والتجمع السنوى حول حل المشكلات الإبداعى فى بافلوا بولاية نيويورك.

لقد كانت البداية تنحصر فى استخدام استراتيجية **العصف الذهنى لتوليد الأفكار والبحث عن المعلومات وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات**، ثم أدخلت استراتيجيات وتقنيات متعددة لزيادة الفاعلية فى توليد الأفكار.

المبادئ الأساسية لعملية "حل المشكلات الإبداعى":

حدد خبيران من مدرسة بافلو للإبداع بعض المبادئ الأساسية التى ينبغى التنبه إليها وتذكرها والتقيد بها خلال مراحل عملية حل المشكلات الإبداعى، ويرى الخبيران أن هذه المبادئ ضرورية لتفعيل عمليات التفكير المتشعب والمتقارب فى كل مرحلة من المراحل الست للعملية، ومن شأنها أن تجعل عمليات التفكير أكثر إنتاجية وسهولة. **وقد صنف الخبيران هذه المبادئ فى مجموعتين، إحداهما تتعلق بعملية التفكير المتشعب بينما المجموعة الأخرى ترتبط بعملية التفكير المتقارب**. ووضعت المبادئ فى صيغة الخطاب بالأمر حتى يتقيد بها الفرد أو المجموعة عند ممارسة عملية "حل المشكلات الإبداعى".

مبادئ عملية التفكير المتشعب:

١- أجل إصدار الأحكام:

سيقتضى هذا المبدأ الانفتاح على كل الاحتمالات، وإباحة فرصة كافية لعرض جميع الأفكار الممكنة فى كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلة الإبداعى. لأن الأفكار المتنوعة والمتعددة تمثل جوهر العملية وإعاقتها أو كبتها بإصدار أحكام متسرعة - سواء بالثناء أو الذم - من شأنه أن يكبح عملية التفكير فيما هو أعمق، ويضعف ثقة الفرد أو المجموعة، ويعجل فى الوصول إلى طريق مسدود قبل إيجاد حل للمشكلة.

٢- ابحث عن عدد وافر من الأفكار:

يتطلب هذا المبدأ التفكير الجدى والتطلع بقوة لإيجاد أكبر قدر من الأفكار والبدائل والاحتمالات دونما اكتراث بالنوعية فى طور عملية التفكير المتشعب. وذلك لأن الحكم على نوعية الأفكار ومدى صلاحيتها يتم عادة فى طور عملية التفكير المتقارب التى تعقب عملية التفكير المتشعب فى كل مرحلة ولا سيما فى مرحلتى إيجاد الحل وقبوله.

٣- تقبل جميع الأفكار:

يقصد بهذا المبدأ التنبيه إلى أهمية إطلاق العنان للتفكير فى توليد الأفكار، وعدم الخوف من عرض أى فكرة تخطر على الذهن، ذلك أن الأفكار التى قد تبدو سخيفة أو حمقاء أو غريبة فى نظرك، أو نظر الآخرين فى وقت ما قد تكون أساسا يبنى عليه الآخرون أفكارا أصلية وفعالة فى وقت لاحق.

٤- اذهب بتفكيرك إلى أبعد مدى:

يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أن الحل الإبداعى الفعال لمشكلة يتطلب من الفرد أو المجموعة جهدا ممتدا ومركزا، قد يطول أمده، وهناك شواهد على أن الأفكار الجديدة والأصيلة تبرز فى معظم الأحيان قبيل الاقتراب من حالة الإعياء البدنى والعقلى فى مجموعة العمل. وبالتالى لابد من التخلى عن نزعة الخمول فى التفكير التى يعانى منها كثير من الناس، والحفاظ على مستوى الحيوية والجدية فى البحث عن أفكار فى مخيلتنا أو محيطنا من خلال حواسنا المتيقظة والمنفعلة مع الموقف.

٥- استرح قليلا حتى تختمر الأفكار:

يقصد بهذا المبدأ وضع المشكلة جانبا لبعض الوقت وممارسة نشاط أو هواية لا علاقة لها بالمشكلة. ويعكس هذا المبدأ فكرة "الاحتضان" كإحدى مراحل العملية الإبداعية. وقد تقفز إلى الذهن أفكار أصيلة خلال هذه الفترة، ومن المفيد أن يحمل الشخص معه مذكرة جيب لتسجيل هذه الأفكار.

٦- حاول دمج الأفكار – كن متطفلا:

يقصد بهذا المبدأ أن يكون الفرد متيقظا طول الوقت لما يعرضه الآخرون من أفكار خلال عملية "حل المشكلات الإبداعى". وقد يتمكن من الوصول إلى فكرة أصيلة عن طريق الربط بين أفكار متنوعة من هنا وهناك، وليس هناك ما يمنع ذلك. وغنى عن القول أن تكوين ارتباطات جديدة بين الأفكار والأشياء يعتبر جوهر العملية الإبداعية فى كثير من دراسات الإبداع.

مبادئ عملية التفكير المتقارب:

١- كن منطقيا ومنهجيا فى تفكيرك:

يشير هذا المبدأ إلى أهمية التخطيط والتفكير المنطقى والتفكير الناقد فى اتخاذ القرارات واختيار البدائل فى كل مرحلة من مراحل عملية الحل الإبداعى

للمشكلات. إن الأفكار والبدائل الكثيرة التى يتم توليدها فى طور عملية التفكير المتشعب، بحاجة إلى تقليص وتنقيح فى طور عملية التفكير المتقارب. ولزيادة فرص النجاح فى اتخاذ القرارات السليمة ووضع خطة العمل المناسبة، ينبغى الابتعاد عن الاختيارات العشوائية أو المزاجية، والالتزام بالموضوعية والتخطيط المنظمة المدروس.

٢- كن واضحا:

يعنى هذا المبدأ طرح جميع الأفكار بكل وضوح أمام مجموعة العمل لمراجعتها وتقييمها. لأن عدم الوضوح وعدم الأمانة مع الذات ومع الآخرين وتقييم الأفكار بالنوايا أو بناء على محكات غير معلنة، يخلق صعوبات وتناقضات تحول دون النجاح فى التوصل إلى حل مقبول للمشكلة.

٣- تجنب النهايات غير الناضجة:

يقصد بهذا المبدأ التأكيد على خطورة التسرع فى اتخاذ القرار عند تقييم الأفكار واختيار أفضلها، ومن الأهمية بمكان أخذ جميع الاحتمالات والأفكار المعروضة بجدية، وتقليبها من جميع الجوانب قبل إسقاط أى فكرة منها أو اختيار أخرى وفى كثير من الحالات لا تتمخض العملية عن شئ جديد أو جوهرى نتيجة التسرع فى إسقاط الأفكار غير العادية فى القائمة.

٤- لا تتردد بالمخاطرة فى دراسة القضايا الصعبة والنقاط الخفية:

يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أن تجنب الخوض فى الجوانب الصعبة أو المخفية للمشكلات لا يعنى زوالها. وهى أشبه ما تكون بالمشكلات الصحية من حيث أن تجاهلها قد يؤدى إلى تفاقمها. وعليه ينبغى عدم التهرب منها وتناولها بعقل مفتوح حالما تظهر على السطح. ومن جهة أخرى لابد من القيام بعمل مدروس للتنبؤ ببعض المشكلات أو الصعوبات التى يمكن أن تكون غامضة

ومن المحتمل أن تؤثر على القرارات وخطط العمل فيما بعد. وذلك لأن التفكير فى هذه القضايا خلال العمل ومواجهتها فى الوقت المناسب يحول دون وقوع مفاجآت أو إحباطات فى وقت متأخر .

٥- طور اتجاها إيجابيا فى إصدار الأحكام:

يشير هذا المبدأ إلى أن عملية اتخاذ القرار عملية بناءة وليست عملية هدامة. بمعنى أن عملية تقييم قائمة الأفكار ليست عملية شطب أو هدم لها، ولكنها عملية بحث عن أوجه القوة، أو العناصر الإيجابية فيها التى تبرر الاحتفاظ بها وفحصها بعمق أكثر فى مرحلة أخرى.

٦- تذكر دائما أهدافك من العملية:

يتضمن هذا المبدأ تنبيها إلى ضرورة الإبقاء على الأهداف المرجوة من استخدام عملية "حل المشكلات الإبداعى" فى مركز الوعى. وسواء فى أطوار توليد الأفكار أو تقييمها خلال المراحل الست يجب أن لا يغرق الفرد أو المجموعة فى التفصيلات بعيدا عن الهدف الأساسى أو الأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها.

استخدام نموذج CPS فى الحل الإبداعى للمشكلات:

يتكون نموذج (ح إ م CPS) من ثلاث مكونات – ونقصد بالمكونات الأنشطة التى يقوم بها الأفراد عند حل المشكلات بأسلوب إبداعى – هذه المكونات هى فهم المشكلة – توليد الأفكار – التخطيط للعمل (التنفيذ). وكل مكونا يتضمن مرحلة أو أكثر، ويتضمن النموذج ست مراحل محددة داخل المكونات الثلاثة:

المكون الأول: فهم المشكلة:

- ويتكون من ثلاث مراحل فرعية:
- التوصل للمشكلة غير محددة الضبابية.
- جمع البيانات

تحديد المشكلة

المكون الثانى: توليد الأفكار

المكون الثالث: التخطيط للعمل (التنفيذ):

- ويتكون من مرحلتين فرعيتين:
- التوصل للحل

التوصل لقبول الحل

وفى المستوى الأكثر تحديدا نجد أن كل مرحلة فى (ح إ م CPS) لها وجهين تأكيدا للتوازن والتكامل بين التفكير التباعدى والتقاربى أو التفكير الإبداعى والتفكير الناقد.

الوجه الأول للتفكير التباعدى وفيه تأتى ببدائل متعددة ومتنوعة أما **الوجه الثانى للتفكير التقاربى** فيه تقوم بتحليل وتطوير وتنقيح البدائل التى طرحتها، وأخيرا يقدم النموذج الاستراتيجيات أو التكتيكات أو الأدوات التى تيسر التفكير الإبداعى وبعض هذه الاستراتيجيات ذات توجه إبداعى وبعضها ذات توجه ناقد – أى أن بعضها يشجع التفكير التباعدى وبعضها يشجع التفكير التقاربى، وذلك حسبما يتضح من الشكل التالى.

تفكير تباعدى (توليد الأفكار)		تفكير تقليدى (تركيز الأفكار)
• البحث عن الأوضاع المأزومة والمختلطة من واقع الخبرات واكتشاف الفرص		• قبول التحدى والشروع فى عمل منهجى لمواجهة الوضع
• فحص الوضع من زوايا متعددة وتجميع المعلومات ذات العلاقة	إيجاد المعلومات	• تحديد أهم المعلومات ذات العلاقة وتحليلها
• توليد صياغات متعددة للمشكلة الأساسية والمشكلات الفرعية	إيجاد المشكلة	• اختيار صياغة مناسبة للمشكلة
• توليد عدة أفكار وبدائل أو اقتراحات لحل المشكلة وتسجيلها فى قائمة	إيجاد الأفكار	• اختيار الأفكار التى تبدو مثيرة وواعدة
• تطوير قائمة محكات لمراجعة الأفكار وتقييمها	إيجاد الحل	• اختيار بضع محكات لتقييم الأفكار وتحسينها
• تطوير قائمة بمصادر الدعم والمقاومة المحتملة وتحديد خطوات التنفيذ	قبول الحل	• التركيز على الحلول الواعدة ووضع خطة محددة للتنفيذ.

تحديات جديدة

أدوات نماذج CPS:

يوضح الجدول التالى الأدوات التى يعتمد عليها نموذج CPS فى حل المشكلات.

أدوات نموذج (ح إ م)

صندوق الأدوات

CPS Tool Box

أدوات التفكير الإبداعى	أدوات التفكير التقاربى
* الاتجاه التحليلى فى توليد الأفكار باستخدام هذه الأدوات يمكن تحليل موضوع ما إلى أجزاء فرعية لكى تركز على توليد الأفكار ومثال هذه الأدوات المورفولوجية.	* استخراج الأفكار الهامة يستخدم هذا التكتيك لاستعراض الأفكار الواعدة واختبارها وتصنيفها
* العصف الذهنى بأشكاله المختلف حدث تطور فى استخدام (ع ذ) BS بهدف زيادة الناتج من الأفكار والبدائل ومنها العصف الذهنى بالكتابة.	* التجميع والتصنيف (إلقاء الضوء) الهدف منها التوصل من الأفكار الكثيرة المتناثرة إلى أفكار أقل عددا وأكثر معنى ويمكن الاستفادة منها وذلك بتصنيفها إلى فئات.

أدوات التفكير الإبداعى	أدوات التفكير التقاربى
• العصف الذهنى تكتيك جماعى لــه مبادئ أساسية يجب الالتزام بها – ويهدف إلى التوصل لأفكار متنوعة وجديدة.	• المزايا – أوجه القصور – الجدة (التفرد) منهج محدد يهدف إلى تحديد الأوجه الإيجابية المزايا والأوجه السلبية القصور والتفرد والجدة فى البدائل المطروحة.
• قوائم الأفكار من أمثلتها SCAMPER وتهدف لتنشيط عملية توليد الأفكار – بتوجيه أسئلة تستثير التفكير.	• تحليل المقارنات الزوجية يستخدم لمقارنة البدائل بهدف ترتيبها من حيث القيمة
• العلاقات القسرية وفى هذا التكتيك يستخدم منبه لا علاقة لــه بالموقف ليحول مسار الأفكار وينشطها فى اتجاه جديد وغير مألوف.	• مصفوفة التقييم وتستخدم فى عملية تحليل عددا من البدائل فى ضوء محكات معينة.

مكونات النموذج:

المكون الأول: فهم المشكلة:

هذا المكون من نموذج (ح إ م) CPS يتناول التوصل لنقطة تركز فيها جهدك لحل المشكلة. فإن الخطوة الأولى لتحقيق القفزة الإبداعية أن تركز جهد على المشكلة الصحيحة. إن تحديك للمشكلة أو التحدى أو الفرصة يساعدك على أن تجد وتستخدم البدائل الناجحة. هناك ثلاث مراحل لتستطيع الاستفادة من هذا المكون تبدأ بالسؤال: **"ما هو التحدى أو الفرصة أو العقبة التى سوف أركز عليها؟"**. وتتمثل هذه المراحل فيما يلى:

المشكلة الضبابية "قبل التحديد":

المشكلة العامة تعنى أن فى هذه المرحلة يكون الموقف هلاميا – عاما – مختلطا – غير محدد. فأنت دائما تواجه مواقف كثيرة داخل كل موقف هناك الكثير من الرسائل الممكنة – الهدف الأساسى من هذه المرحلة هو تحديد واختيار هدف عام أو نقطة بداية توجه جهدك وتفكيرك.

جمع البيانات:

فى هذا النشاط يكون هدفك السعي للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات التى تساعدك فى توضيح المشكلة الضبابية ولتديد المشكلة. فى هذه المرحلة عليك أن تبدأ فى جمع ملاحظات – معلومات – انطباعات – مشاعر حول المشكلة التى بدأت منها ثم تقرر أى البيانات تبدو أكثر أهمية لتحقيق فهم أفضل للمشكلة.

وفيما يلى نموذجا يساعدك فى جمع ما تحتاج إليه من بيانات:

نشاط جميع البيانات

التعليمات:

الهدف من هذا النشاط تدريبك على جمع البيانات والاختيار منها ويمكن أن تقوم بهذا النشاط على مشكلة أو موقف خاص بك وعلى أى حال – اتبع الخطوات الآتية:

• الوجه التباعدى لجمع البيانات:

الخطوة (١): استخدم التساؤلات. تذكر المبادئ الخاصة بالتفكير التباعدى أثناء طرح التساؤلات. والإجابة عليها – حاول جمع ٥ وحدات من البيانات على كل تساؤل – معلومة – انطباع – تساؤل – مشاعر – ملاحظات.

• الوجه التباعدى من جمع البيانات:

خطوة (٢): حدد البيانات الأساسية باستخدام منهج اختيار أفضل البدائل بوضع علامة أو خط أو دائرة حولها.

خطوة (٣): صنف البيانات فى الفئات الثلاثة – أعرفها – يجب أن أعرفها – أود أن أعرفها.

خطوة (٤): استخدم البيانات التى حصلت عليها فى الخطوات السابقة لتكون منظومة أو نموذج أو علاقات بين البيانات – سجل ملاحظتك عن هذه العلاقات لتعود إليها.

* تحديد المشكلة:

الهدف هنا التوصل لتحديد مشكلة تثير لديك الرغبة فى حلها، فى هذه المرحلة سوف تضع صياغات متعددة لمشكلات متعددة، ثم تختار أو تستخلص صياغة معينة – هذه الصياغة المحددة بدقة ووضوح تساعدك وتدفعك لتوليد الأفكار والبدائل المتعددة وهذه المرحلة من النموذج تساعدك على تحديد الطريق الذى عليك أن تسلكه لتصل إلى ما تتمناه فى المستقبل.

ونقدم لك عزيزى القارئ فيما يلى نموذجا يلخص المكون الأول لنموذج CPS.

نموذج ملخص
للمكون الأول فهم المشكلة

صياغة المشكلة الضبابية:

اكتب صياغة للمشكلة فيما يلى تأكد أنها تبدأ بأحد الموجهات الآتية: **أليس من المفيد أن** ... **أريد أن** ... لابد أن يتوفر فى الصياغة العمومية الاختصار – الفائدة.

أليس من المفيد أن يقوم ضباط السجون بعملهم فى جو آمن؟

البيانات المفتاحية:

اكتب البيانات المتفاحية فيما يلى. أكتب بيانات كافية تساعد على تكوين صورة للموقف دون أن تكف عن بذل المزيد من الجهد وتستطيع أن تعرض البيانات المفتاحية فى رسوم بيانية أو فى صياغة لغوية. فمثلا لا يمكن أن تكون هذه البيانات على النحو التالى:

- أمر المسئولين عن السجن أن تضع القيود فى أيدى "س" كلما غادر زنزانته.
- يكسر "س" القيود.
- س يهاجم الحراس والممرضين.
- "س" ضخم وقوى ويصدر عنه سلوك عنيف.
- فهم دوافع "س".
- يرفض الحراس الاقتراب منه.

صياغة المشكلة:

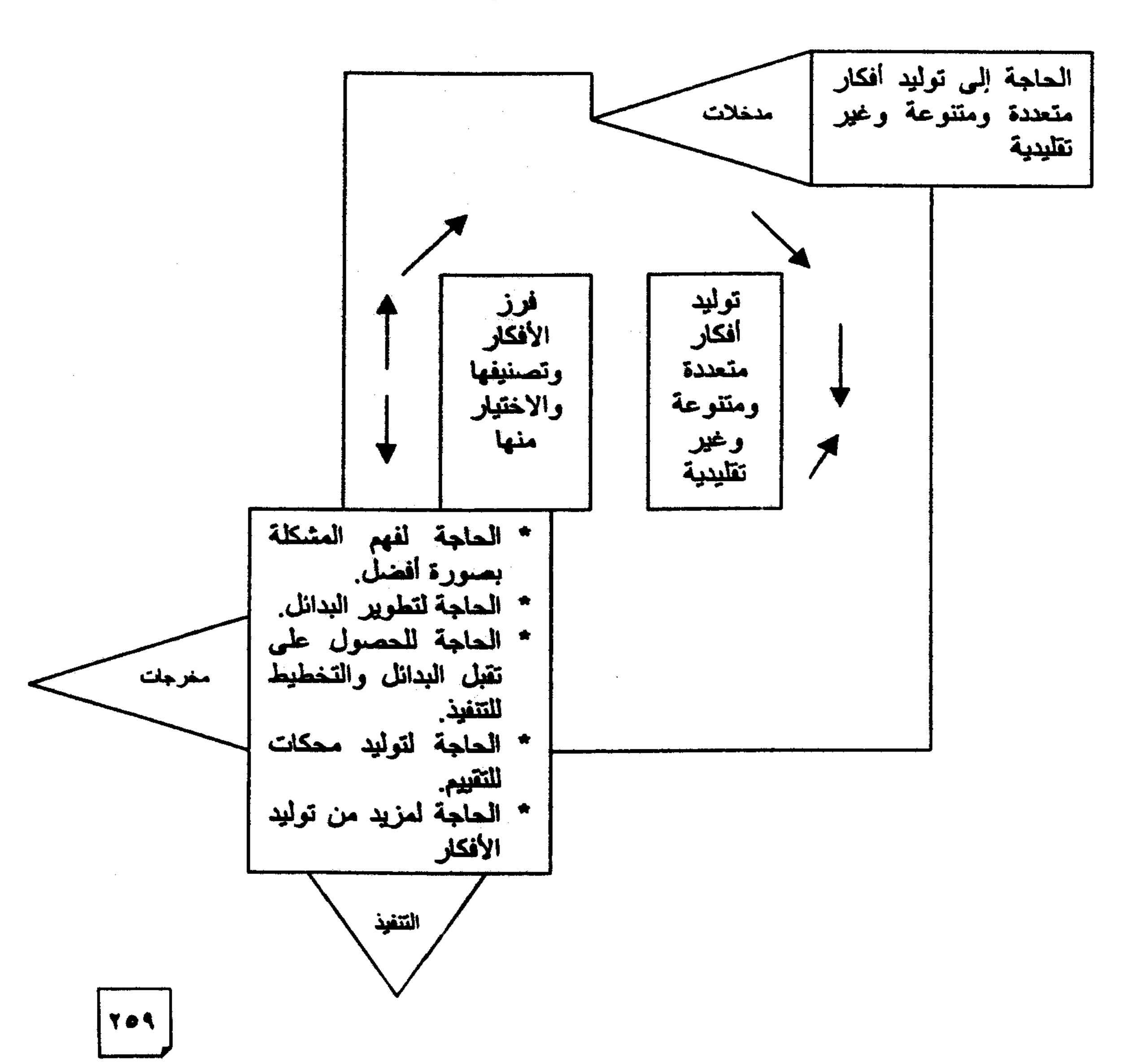
اكتب صياغة المشكلة التى تعبر عن "روح" الموقف. استخدم الجذع الذى يساعدك مثل **أليس من المفضل ... أليس من المؤسف ... كيف يمكن ... ما السبيل إلى ... كيف ...**

كيف نجعل "س" طرفا فى عملية إعادة التأهيل.

المكون الثانى: توليد الأفكار:

فى حين يتضمن فهم المشكلة ثلاث مراحل لكل منها هدف ونشاط فإن هذا المكون يتضمن هدفا واحدا ونشاطا واحدا هو توليد الأفكار – وتستخدم هذه المرحلة حين تحتاج إلى آراء وأفكار متعددة ومتنوعة وجديدة وغير مألوفة لكى تحل مشكلة قد سبق لك تحديدها أو تواجه تحد أو تتغلب على عقبة، ويظهر الشكل التالى الكيفية التى يتم من خلالها توليد الأفكار.

توليد الأفكار



ورقة عمل "إيجاد الأفكار"

(مهيجات الأفكار SCAMPER)

كلمات مفتاحية	أفكار جديدة

(S) استبدل (Substitute) ....

أخرى: ....

(C) ادمج (Combine) ....

أخرى: ....

(A) كيف (Adapt) ....

أخرى: ....

(M) عدل (Modify) ....

أخرى: ....

(P) ضع له استخدامات أخرى (Put to other uses) ....

أخرى: ....

(E) أحذف (Eliminate) ....

أخرى: ....

(R) اعكس (Reverse) ....

أخرى: ....

نشاط البحث عن الأفكار

التعليمات:

الهدف من هذا النشاط مساعدتك على استخدام مرحلة البحث عن الأفكار ويمكن القيام بالنشاط باستخدام المهمة التى سبق لك تحديدها، وفى أى الحالات لابد أن يكون لديك صيغة للمشكلة – وفيما يلى خطوات النشاط:

التفكير التباعدى فى البحث عن الأفكار:

الخطوة (١): حدد المشكلة التى تريد جمع الأفكار حولها وضع لها صياغة جيدة.

الخطوة (٢): استخدم نموذج اختيار الاستراتيجيات لتحديد الأدوات التباعدية التى تفضل استخدامها.

الخطوة (٣): ذكر نفسك بقواعد التفكير التباعدى.

الخطوة (٤): استخدم التكتيك الذى اخترته لتوليد أعدادا كبيرة من الأفكار المتنوعة والغير تقليدية لحل المشكلة، حاول التوصل إلى ٣٥-٤٠ فكرة قبل البدء فى النشاط التقاربى.

التفكير التقاربى فى البحث عن الأفكار:

خطوة (٥): اقرأ الأفكار التى توصلت إليها وقرر أيها أفكار واعدة – أو صنف كل ما لديك من أفكار على أساس محكات تضعها لنفسك – يمكن أن تصنف كل الأفكار أو الأفكار الأفضل فقط.

خطوة (٦): لخص نتائجك بفصل الأفكار الأفضل – أو بفصل الفئات المختلفة تمهيدا للخطوة القادمة

ملخص مكون
توليد الأفكار

صياغة المشكلة والبيانات الرئيسية:

حدد المشكلة التى تم توليد الأفكار حولها وكذلك البيانات الرئيسية التى استخدمتها فى فهم الموقف: **كيف تجعل "س" يهتم بعملية إعادة تأهيله؟**

- قرر المسئولون فى السجن وضع القيود فى أيدى "س".
- "س" ضخم وقوى وعنيف
- "س" يكسر القيود
- فهم دوافع "س"
- "س" يؤذى الحراس والممرضين
- يرفض الحراس الاقتراب منه.

الأفكار الواعدة:

أكتب الأفكار الواعدة – أفضل أن تضع الفكرة فى جملة حتى يتضح معناها – وكذلك أكتب بعض البيانات الهامة لتى قد تساعدك فى تطوير الأفكار فمثلا يمكن القول:

- اقترب من "س" وحاول أن تكسب صداقته.
- واجه القوة بالقوة – ضاعف القوة حتى تخضعه (ومنه كبير وعنيف).
- قلل مدة بقائه فى السجن (لا أحد يعرف كيف يتصرف معه، ينتظر المحاكمة، الحراس يرفضون الاقتراب منه).
- وجه قوته نحو نشاط إيجابى.
- وفر لـــه ما يسعده وما يجعله آمنا – وتجنب إغضابه.
- استثمر قوته وحجمه الهائل – ابحث عن هيئة تستطيع الاستفادة منه.

المكون الثالث: التخطيط للعمل (للتنفيذ):

الهدف من مكون التخطيط للعمل (للتنفيذ) ترجمة الأفكار الهامة الواعدة إلى إجراءات مفيدة ومقبولة وقابلة للتنفيذ – **إن هدفك فى هذه المرحلة هو وضع خطة عمل لتنفيذ الحل الذى توصلت إليه – التخطيط للتنفيذ يتضمن مرحلتين: إيجاد الحل – وتقبل الخطة.**

*** إيجاد الحلول:**

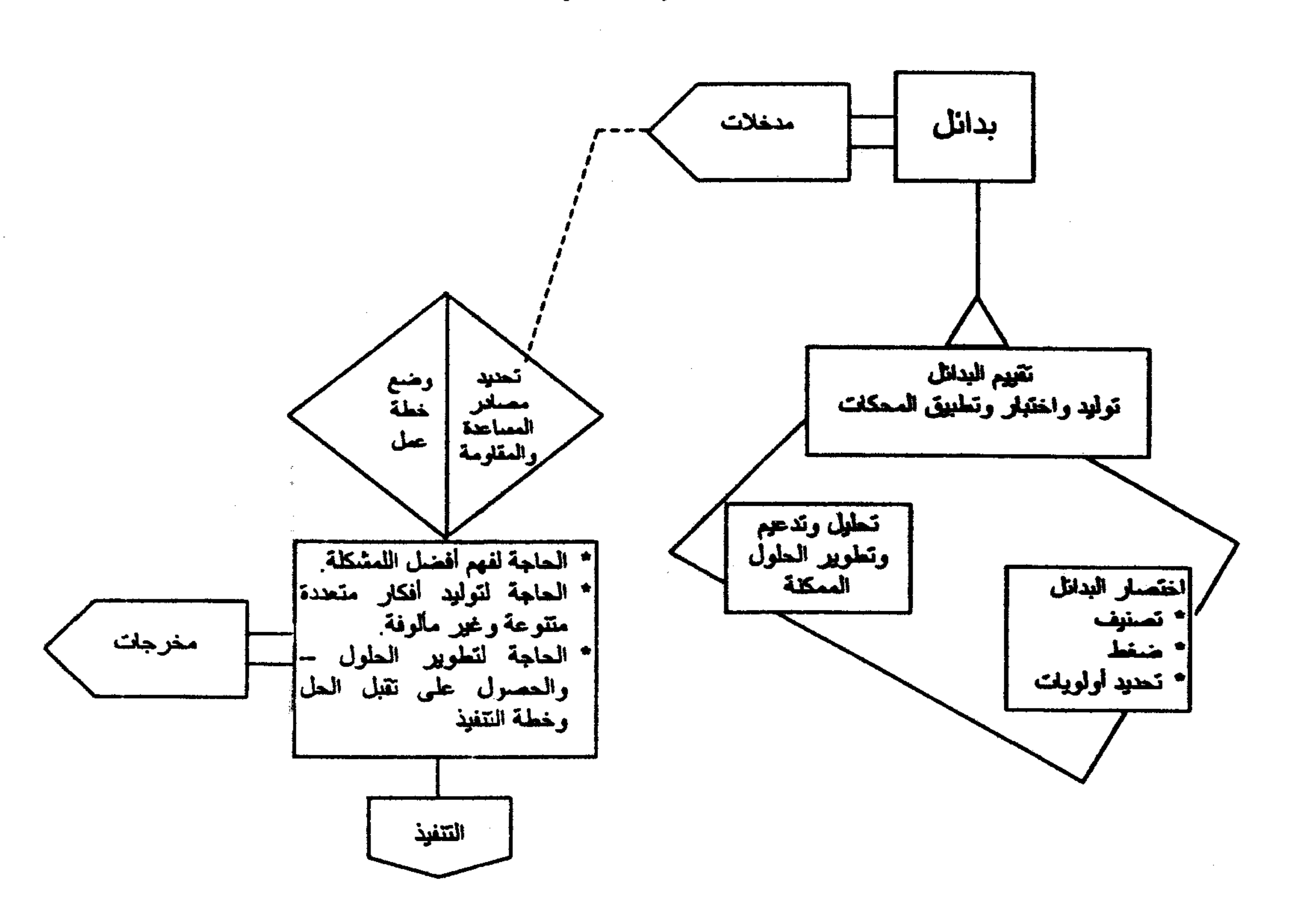
يتضمن تمحيص الأفكار الواعدة وتناولها بالتحليل والتدقيق والتحسين – وأحيانا يكون التركيز فى هذه المرحلة على التصنيف والتحديد أى الانتقال من عدد كبير من الأفكار لعدد أقل على أساس المفاضلة، وأحيانا أخرى يكون التركيز على وضع محكات وتطبيقها على الأفكار المطروحة – والتوصل للحل يتيح لك الفرصة لفحص الأفكار الواعدة وتدعيمها.

تقبل الخطة:

والقبول هنا يفيد تقبل الحلول التى توصلت لها. ويتناول دراسة إمكانية نجاحها فى الواقع كما يؤكد على التغيير المستهدف بتطبيق الحلول التى تم التوصل لها. وهذه المرحلة أهم ما فيها الالتزام – والحصول على التأييد والمساندة وتجنب المقاومة.

والشكل التالى يسهم فى إيضاح ما سبق.

التخطيط للتنفيذ



نموذج
نشاط تقبل الحل

تعليمات:

الهدف من هذا النشاط هو مساعدتك على استخدام الأدوات المرتبطة بتقبل الحل. وتستطيع تطبيقها على المهمة (تحدد المشكلة) التى بدأت حيث سيكون لديك حلولا تم تقييمها وتريد أن تختبر قبولها عند التطبيق. فيما يلى قائمة بعض الأنشطة التى يمكن تطبيقها على المهمة التى اخترتها باستخدام تكنيكات تقبل.

الحل اختر وطبق الأنشطة التى تتناسب مع موقفك فقط.

التفكير التباعدى وتقبل الحل تتضمن الأنشطة التباعدية ما يأتى:

* استخدام العصف الذهنى (أو أى تكتيك تباعدى) لتوليد مصادر للمساعدة متعددة ومتنوعة وغير مألوفة استخدم من – ماذا – أين – متى – لماذا – لتنشيط تفكيرك.
* كرر الخطوة السابقة لتوليد مصادر المقاومة.
* استخدم العصف الذهنى أو أى تكتيك تباعدى لتوليد العديد من البدائل لإجراءات التنفيذ.

التفكير التقاربى وتقبل الحل:

تتضمن الأنشطة التقاربية ما يأتى:

* حدد المصادر الرئيسية للمساعدة والمقاومة.

- حدد وصنف خطوات التنفيذ فى إجراءات قريبة وإجراءات متوسطة وإجراءا بعيدة.
- ضع خطة تفصيلية للتنفيذ، حدد العناصر الأساسية حيث تتضمن من يقوم بماذا، ومتى، وكذلك محكات أو مقاييس النجاح التى سوف تستخدمها فى التقديم – تأكد أن كل خطوة ورائها منطق واضح وأسباب واضحة.
- قيم خطة العمل التى وضعتها باستخدام قائمة التنفيذ – حدد خطوات وإجراءات الطوارئ وهى التى يمكن اتباعها لمواجهة التغيرات الغير متوقعة أو المفاجآت التى تظهر عند التطبيق.

والآن تذكر عزيزى القارئ أن هناك عشرة أسباب لمقاومة الحلول الجديدة يظهرها الجدول التالى:

أسباب عشرة وراء رفض الحلول الجديدة

السبب	الاستراتيجية المقترحة لمواجهته
١- الإحساس بفقد زمام الموقف.	١- اجعلهم يختارون أسلوب التعبير وأشراكهم فى القرار.
٢- عدم اليقين أو عدم التيقن.	٢- إشراكهم فيما لديك من معلومات أول بأول.
٣- المفاجأة.	٣- مهد للتغير قدر الإمكان.
٤- ما ينجم عن التغيير من اختلاف فى أشياء كثيرة.	٤- اجعل التغيير يبدو مألوفا قدر الإمكان.
٥- الحاجة لما هو معتاد.	٥- احتفظ بأكبر قدر من الاستقرار.
٦- الشك فى القدرة على التغيير.	٦- التعليم والتدريب.
٧- ما يحدثه التغيير من تغيرات.	٧- فهم قيم من يقع عليهم التغيير.
٨- مزيد من العمل.	٨- أشرك الأسر فى أهمية التغيير.
٩- اعتراضات قديمة.	٩- حافظ على مناخ عمل صحى.
١٠- أحيانا يكون التغيير مصدرا لخطر حقيقى.	١٠- فرصة لترك الماضى واستقبال المستقبل.

البرنامج التدريبى لحل المشكلات الإبداعى[1]

مقدمة:

يتكون البرنامج التدريبى الذى وضعه بارنس من (١٦) جلسة تدريبية مدة كل منها ساعة ونصف، وفى كل جلسة تعرض مواد معدة جيدا بعناية وبطريقة منهجية، وتتضمن المواد إرشادات واقتراحات لتحفيز الإبداع، كما تتضمن اقتباسات من أقوال لأشخاص مبدعين، أو خلاصات من دراسات الإبداع بهدف تشجيع المتدربين وإثارة طاقاتهم الإبداعية.

أما خبرات البرنامج فإنها مصممة بطريقة متدرجة ومثيرة للاهتمام، ويمكن تأطيرها فى أربع مراحل، هى:

المرحلة الأولى:

يتركز دور المتدرب فى هذه المرحلة على ملاحظة المدرب وهو يقوم بتطبيق استراتيجيات البرنامج وتقنياته فى كل خطوة من خطوات عملية حل المشكلات الإبداعى.

المرحلة الثانية:

يتطور دور المتدرب ليقوم بالعمل مع مجموعة صغيرة من الأفراد تحت إشراف مباشر من قبل المدرب، وباستخدام أوراق عمل وتدريبات تفصيلية معدة من قبل المدرب.

---

(١) د. فتحى عبد الرحمن جروان – الإبداع – مرجع سبق ذكره.

المرحلة الثالثة:

يقوم المتدرب بالعمل مع شخص آخر من المشاركين بإشراف غير مباشر من قبل المدرب، وباستخدام نماذج قليلة من المواد التدريبية.

المرحلة الرابعة:

يتولى المتدرب المسؤولية بنفسه عن تطبيق جميع الاستراتيجيات والتقنيات المناسبة فى كل خطوة من خطوات العمل التى يتضمنها برنامج "حل المشكلات الإبداعى"، وذلك لإيجاد حل لإحدى المشكلات التى يختارها المتدرب.

أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج التدريبى "لحل المشكلات الإبداعى" إلى تحقيق ما يأتى:

١- زيادة وعى المتدرب بالفرص والتحديات والمشكلات الموجودة فى بيئته، وزيادة اهتمامه بها ورغبته فى حلها وتحسينها.

٢- تقوية دافعية المتدرب ليكون مبدعا فى التعامل مع المشكلات.

٣- جعل المتدرب أكثر انفتاحا على أفكار الآخرين وتفهما لها.

٤- تمكين المتدرب من استخدام استراتيجيات وتقنيات متنوعة لحل المشكلات بطريقة منهجية.

٥- تنمية مهارات المتدرب على توليد الأفكار وإعطاء البدائل النوعية والأصلية واستخدامها فى حل المشكلات بطرقة إبداعية.

٦- تنمية مهارات المتدرب فى وضع المحكات والمعايير الملائمة لتقييم الأفكار والبدائل أو الحلول للمشكلات على أساس موضوعية.

٧- تمكين المتدرب من وضع خطة عمل وتنفيذها.

٨- زيادة وعى المتدرب بأهمية الإبداع فى جميع مجالات الحياة.

جلسات التدريب:

تنقسم جلسات التدريب إلى أربع مجموعات:

المجموعة الأولى:

تضم هذه المجموعة الجلسات الست الأولى. وهى مكرسة لتعليم المشاركين جميع الأساليب والتقنيات المصممة لزيادة حساسيتهم للمشكلات وزيادة فاعليتهم فى معالجة المهمة المطلوبة فى كل خطوة من خطوات عملية "حل المشكلات الإبداعى" بدءا بإيجاد الحقائق وانتهاء بتحقيق القبول والموافقة على الحل.

المجموعة الثانية:

تضم هذه المجموعة الجلسات السابعة والتاسعة والثانية عشرة والرابعة عشرة. وهى مخصصة لتدريب المشاركين على تطبيق ما تعلموه فى الجلسات الست الأولى من تقنيات وأساليب بصورة متدرجة تبدأ بملاحظة المشارك للمدرب وهو يوضح بالأمثلة جميع مراحل العمليات الست، وتنتهى بالمرحلة الأخيرة التى يعمل فيها المشارك بصورة منفردة على تطبيق ما شاهده بنفسه فى حل مشكلة يختارها هو. وتوصف هذه المجموعة "بدورة الخبرة" التى تتدرج من الملاحظة إلى العمل ضمن مجموعة كبيرة فالعمل مع شخص واحد، ثم العمل على انفراد.

المجموعة الثالثة:

تضم هذه المجموعة الجلسات الثامنة والعاشرة والحادية عشرة والثالثة عشرة. وهى متداخلة مع جلسات "دورة الخبرة" بهدف تزويد المشاركين بفرص إضافية للتدريب والمران حتى يصبحوا أكثر فاعلية فى كل مرحلة من مراحل

عملية "حل المشكلات الإبداعى" باستخدام تقنيات وأساليب جديدة خاصة بكل مرحلة.

المجموعة الرابعة:

تضم هذه المجموعة آخر جلستين من جلسات البرنامج وهى مخصصة لشحذ قدرات المشاركين على استخدام ما تعلمه بسرعة، ومراجعة البرنامج التدريبى بكامله بإشراف المدرب.

الجلسة الأولى:

تهدف هذه الجلسة إلى تدريب المشاركين على "الحساسية للمشكلات" وزيادة وعيهم بما يدور فى محيطهم من أحداث ومواقف ومشاهدات وما قد تنطوى عليه من مشكلات يمكن حلها بطريقة إبداعية. وتبدأ الجلسة بالتعارف بين المشاركين، ثم يوضح المدرب مفهوم المشكلة كتحد يواجهه الفرد فى حياته اليومية، وقد لا يتنبه إليها أو يدركها بسبب اتجاهاته وعاداته السلبية نحو محيطه.

ولحفز المشاركين على التفاعل فى عملية التدريب على تحسس المشكلات، يعرض المدرب مجموعة من الكلمات فى عمودين متقابلين، وتضم كلمات مثل:

أصدقاء	تحسينات
عائلة	السعادة
الجيران	الراحة
المسجد	سوء الفهم
المنزل	تعقيدات

ويبدأ بتوجيه انتباه المشاركين للكلمات فى العمود الأيمن ويتساءل عما يمكن أن تثيره لديهم من ارتباطات، أو ما تحمله من مدلولات ذات علاقة بخبراتهم الشخصية، فقد تستدعى الارتباطات ظهور مشكلات أو تحديدات لدى المشاركين.

ثم ينتقل المدرب للقائمة الثانية، ويطلب من المشاركين اختيار كلمة منها وربطها مع كلمة من القائمة الأولى، وإيجاد نوع من العلاقة القسرية بينهما لإثارة مزيد من الأفكار أو التحديات التى قد يستحضرها المشاركون.

ومع أن هذه الجلسة مكرسة لشحذ وعى المشاركين بمحيطهم وحساسيتهم للمشكلات، إلا أن المدرب قد يسال المشارك الذى يثير مشكلة عن اقتراحات حول كيفية حلها.

الجلسة الثانية:

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف المشكلة التى تكون عادة فى صورة مشوشة وغامضة وغير محددة المعالم. ويتعرف المشاركون على الطرائق المختلفة التى يمكن استخدامها لاستجلاء المشكلة وإعادة تعريفها بعبارة واضحة ومن بينها.

- إثارة مجموعة من التساؤلات التى تهدف إلى توضيح الأهداف والعناصر التى تتكون منها المشكلة، مثل: ما هو هدفى الأساسى؟ ما الذى أسعى لتحقيقه فى الواقع؟ لماذا ..؟ كيف..؟
- تحليل المشكلة وتفتيتها إلى عناصر أو مكونات جزئية بحيث يمكن صياغة كل منها بوضوح والتعامل مع كل عنصر على انفراد بعد ترتيبها فى قائمة أولويات حسب الحاجة والأهمية.

الجلسة الثالثة:

تهدف هذه الجلسة إلى تدريب المشاركين على كيفية التغلب على الممارسة الروتينية وأنماط التفكير والاستجابات الجامدة فى المواقف المختلفة. ومن أجل ذلك يتم تعريض المشاركين لخبرات أو مواقف تظهر الآثار السلبية للعادات والأنماط التى تقيد التفكير وتحد من استخدام القدرات الإبداعية التى يمتلكها المشاركون ويتم فى هذه الجلسة أول احتكاك مباشر مع استراتيجية تأجيل إصدار الأحكام على الأفكار المطروحة، ويقدم المدرب فيها المبادئ الأربعة لممارسة عملية العصف الذهنى، وهى:

١- الانتقادات غير مسموح بها.
٢- التداعى الحر للأفكار والمقترحات مطلوبة.
٣- الكمية أو عدد الأفكار والمقترحات مطلوبة.
٤- دمج الأفكار أو تحسينها بالإضافة والتعديل مقبول.

ومن القضايا المهمة التى يناقشها المدرب ويؤكد أهميتها خلال الجلسة ما يأتى:

١- الآثار السلبية للعادة والنمطية فى التفكير وانعكاسها على استجابة المشاركين وضرورة التخلص منها.
٢- الحاجة للتأمل والتروى والاستخدام الفعال للطاقة الإبداعية لدى المشاركين.
٣- الفصل بين التخيل والحكم وتأجيل عملية إصدار الأحكام إلى ما بعد الانتهاء من مرحلة توليد الأفكار.
٤- إثارة دافعية ا لمشاركين ورفع مستوى توقعاتهم حول قيمة أفكارهم.

ومن التدريبات التى أوردها بارنس فى هذه الجلسة نورد المثالين التاليين:

* تسمية عشرين نوعا من الطيور المختلفة.
* التعبير عن مشاعر الود تجاه صديق تحبه بكل الوسائل الممكنة غير التقليدية.

الجلسة الرابعة:

يتم تدريب المشاركين فى هذه الجلسة على استخدام استراتيجية العلاقات القسرية فى التغلب على أنماط التفكير الجامدة وتحفيز الإبداع. وتتلخص هذه الاستراتيجية فى إيجاد علاقة قسرية بين شيئين أو فكرتين لا يبدو أن بينهما رابطة. وعلى الرغم من أن بعض العلاقات القسرية التى يقترحها المشاركون قد تكون فى ظاهرها عديمة المعنى وغير مفهومة إلا أنه من الأهمية بمكان عدم إصدار أحكام عليها لأن بعضا منها قد يقود إلى أفكار إبداعية قيمة. ومما يساعد على فاعلية استخدام استراتيجية العلاقات القسرية، أو الاضطرارية الملاحظة الواعية للمحيط الذى يعيشه الفرد، والإفادة الفعلية من جميع حواسه وقد قدم بارنس نماذج عديدة فى دليل برنامجه التدريبى على العلاقات القسرية كالعلاقة بين المخدة (الوسادة) والحذاء، والعلاقة بين الورق والصابون.

الجلسة الخامسة:

تركز هذه الجلسة على موضوع "التقييم" ويقوم المدرب بتوجيه انتباه المشاركين إلى أهمية مرحلة تقييم الأفكار والمقترحات بعد الانتهاء من مرحلة توليدها. وتتم عملية التقييم على أساس محكات أو معايير يطلب من المشاركين توليد أكبر عد ممكن منها. لأن المحكات إذا كانت شاملة ووافية فإنها تقلص احتمالات الوقوع فى الأخطاء، وتساعد على التنبؤ بما يترتب مستقبلا على اتخاذ قرار أو اختيار مسار لحل المشكلة، وبالتالى قد تبرز أفكار جديدة للتكيف مع هذه المترتبات.

وبعد تحديد محكات التقييم، يتم التقييم كل فكرة أو مقترح على كل محك، ويقترح استخدام مقياس تقدير من ثلاث نقاط، وتوزيعها على النحو الآتى:

- (٣) نقاط إذا كانت الفكرة جيدة.
- (٢) نقطتان إذا كانت الفكرة حسنة أو مقبولة.
- (١) نقطة واحدة إذا كانت الفكرة ضعيفة.

وبعد الانتهاء من إعطاء تقدير لكل فكرة على جميع المحكات يتم جمع التقديرات التى أعطيت لها، ومن ثم يصار إلى اختيار تلك الأفكار التى تراوحت تقديراتها بين (٢)، (٣).

الجلسة السادسة:

تهدف هذه الجلسة إلى تدريب المشاركين على كيفية تسويق الحلول التى توصلا إليها نهائيا وغنى عن القول أن الأفكار التى يتم اختيارها فى هذه المرحلة تعتبر حلولا مؤقتة وعرضة للتغيير أو التعديل. ومن الضرورى توليد أفكار جديدة فى كل مرحلة من مراحل عملية "حل المشكلات الإبداعى". ويقترح بارنس استخدام **قائمة الشطب التالية** لتسويق فكرة الحل وتضم القائمة عددا من المجالات ونماذج من الأسئلة المرتبطة بها.

قبول الحل: ما هى إيجابيات الفكرة وكيف يمكن عرضها أو وصفها.

التوقعات: ما أوجه الاعتراض أو الرفض التى يمكن إثارتها، وما هى أفضل الإجابات أو الردود عليها.

المساعدة: كيف يمكن أن يساعد أشخاص آخرون فى تنفيذ الفكرة؟

المكان: ما هو أفضل مكان لعرض الحل أو تطبيق الفكرة؟

الزمان: هل يوجد وقت محدد يفضل أن يعرض فيه الحل أو تستخدم فيه الفكرة؟

الاحتياطات: كيف يمكن اختبار الفكرة أو الحل قبل الاستخدام؟

كما يمكن استخدام الأسئلة الآتية استعدادا وتهيئة لقبول الحل أو الفكرة.

- من هم الذين يتحمل أن يثيروا اعتراضات على الفكرة؟
- ما هى الاعتراضات أو الانتقادات المحتملة؟
- كيف يمكن مجابهة الاعتراضات؟
- أين ومتى يمكن إجراء شئ بهذا الخصوص؟

هذا ويلاحظ إن استخدام قائمة الشطب المشار إليها يعنى التفكير المسبق فى إيجاد أفضل الإجابات الممكنة للأسئلة المقترحة التى من المتوقع أن تثار من قبل الجهة ذات العلاقة بالمشكلة أو بالحل. وحتى يمكن اجتياز هذه المرحلة وتسهيل عملية قبول الفكرة أو الحل الإبداعى، لابد من اتخاذ الاحتياطات اللازمة والاستعدادات المطلوبة لعرضها بالطريقة المناسبة فى المكان والزمان المناسبين، وفى جميع الحالات ينبغى عدم الاستعجال فى إصدار أحكام نهائية حول قيمة الفكرة أو الحل.

الجلسة السابعة:

تخصص هذه الجلسة لمراجعة جميع الخطوات السابقة لعلمية "حل المشكلات الإبداعى"، ويكرسها المدرب لتوضيح الاستراتيجيات والتقنيات التى استخدمت فى الجلسات السابقة عن طريق عرض مشكلة فعلية وقيادة المتدربين فى إجراء التطبيقات العلمية المناسبة فى كل مرحلة من مراحل عملية إيجاد الحل الإبداعى للمشكلة. وفيما يأتى نعرض ملخصا لنشاطات هذه الجلسة.

١- إيجاد الحقائق:

تهدف هذه المرحلة إلى جمع أكبر قدر من الحقائق أو المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة التى تكون عادة غامضة وغير محددة. ولتسهيل عملية الحصول على المعلومات المطلوبة وتفعيلها، يستخدم المدرب سبورة أو لوحة مقسومة إلى ثلاثة أعمدة متساوية كما هو موضح أدناه. ويخصص العمود الأول لكتابة جميع الأسئلة الموجهة للحصول على الحقائق أو المعلومات المطلوبة، بينما يوضح فى العمود الثانى قائمة بمصادر المعلومات أو الأفراد والجهات التى يمكن الحصول منها على إجابات عن الأسئلة فى العمود الأول، أما العمود الثالث فتوضع فيه الحقائق أو المعلومات التى يتم الحصول عليها بحيث تكون المعلومة ومصدرها والسؤال الذى تجيب عنه على نفس الخط.

أسئلة جمع المعلومات/ الحقائق	مصدر المعلومات/ الحقائق	المعلومات/ الحقائق

إن الأسئلة التى توضع فى العمود الأول موجهة للحصول على معلومات وحقائق، وبالتالى ليس من المناسب استخدام الصياغات التى تتضمن أحكاما أو تقديرات شخصية، ويفضل الاقتصار على الأسئلة التى تبدأ بماذا ومتى وأين وكم ومن.

٢- إيجاد المشكلة:

يتم فى هذه المرحلة إزالة الضبابية والغموض الذى يكتنف المشكلة عن طريق التركيز على المشكلات الفرعية التى تشتق من المشكلة الرئيسية فى ضوء الحقاق والمعلومات التى جمعت فى المرحلة السابقة ويعرض المدرب نماذج من الأسئلة التى يمكن إثارتها:

- ماذا يمكن أن أفعل لـــ ...؟
- كيف يمكن أن أكتشف ...؟
- كيف يمكن أن أقرر ...؟

وكما يلاحظ فإن طبيعة الأسئلة لا تستدعى إجابات ذات مضمون قانونى أو مرتبط بحقائق كما فى المرحلة السابقة. وبعد الانتهاء من وضع قائمة بكل الأسئلة الممكنة، يقوم المتدرب بمساءلة نفسه: لماذا يريد أن يفعل هذا أو ذاك؟ وفى إجابته عن كل سؤال يحاول إعادة صياغة المشكلة بطريقة تسمح بتوسيع الخيارات وتوليد الأفكار التى يمكن أن تساعد فى حل المشكلة وتنتهى هذه المرحلة عندما يختار المدرب السؤال الذى يمثل جوهر المشكلة، ويحمل دلالات قوية حول إمكانية معالجته بطريقة إبداعية.

٣- إيجاد الأفكار:

تهدف هذه المرحلة إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار لحل المشكلة، ولتحقق ذلك لا يسمح بإصدار أحكام أو توجيه نقد لأى فكرة حتى يستنفذ المتدربون جميع ما لديهم من أفكار. ويقوم المدرب أو أحد المتدربين بتسجيل الأفكار المطروحة على سبورة أو ولوحة.

٤- إيجاد الحل:

فى هذه المرحلة يتم تطوير محكات أو معايير لتقييم كل من الأفكار التى تم توليدها فى المرحلة السابقة. وتعتمد عملية اختيار المحكات الملائمة على حساسية الفرد للمشكلات، أو وعيه بالآثار والمترتبات والمحاذير التى يمكن أن تحدث إذا نفذت الفكرة المختارة. وتستخدم لتنظيم هذه العملية ورقة عمل مقسمة إلى عمودين أحدهما للمحكات والآخر للأفكار، وتعطى كل فكرة تقديرا على كل محك، وتتراوح التقديرات بين "جيدة" و"حسنة" و"ضعيفة" و"غير ملائمة". وبناء على مجموع تقديرات كل فكرة على جميع المحكات يتم اتخاذ قرار بخصوصها. ويكون القرار إما باستخدام الفكرة أو تعليقها أو رفضها أو تعديلها ويمكن تصميم ورقة العمل على الشكل الآتى:

ورقة عمل تقييم الأفكار حسب المحكات المناسبة

الرقم	الأفكار	المحكات					القرار
		مج١	مج٢	مج٣	مج٤	مج٥	
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							
٧							
٨							

وعادة ما تتناول المحكات جوانب الكلفة والموارد البشرية اللازمة ومدى قبولها من ذوى العلاقة.

٥- تقبل الحل:

يتم التركيز فى هذه المرحلة على الأفكار التى حصلت على أعلى التقديرات فى ضوء المحكات التى استخدمت فى عملية التقييم خلال المرحلة السابقة. ولتسهيل العمل فى هذه المرحلة يقترح استخدام ورقة عمل مقسومة إلى ثلاثة أقسام أو أعمدة بحيث تستخدم على النحو الآتى:

العمود الأول: توضع فيه قائمة الأفكار التى تم اختيارها وتضم طرائق التنفيذ وكسب الدعم وضمان الفاعلية.

العمود الثانى: توضع فيه إجابات عن أسئلة تبدأ بمن ومتى وأين حول كل فكرة من الأفكار الموجودة فى العمود الأول.

العمود الثالث: توضع فيه إجابات عن أسئلة تبدأ بكيف ولماذا يتقبل الآخرون كل فكرة من الأفكار.

وفى كل الحالات يستخدم مبدأ تأجيل إصدار الأحكام فى التوصل إلى أفضل الإجابات التى تثار لاستيضاح كل فكرة وتقييمها.

الجلسة الثامنة:

تهدف هذه الجلسة إلى تحسين مهارات المشاركين فى البحث عن المعلومات وإيجاد الحقائق لتعريف المشكلة وتحديدها بوضوح. ويتم ذلك عن طريق قيام المشاركين بتدريبات مصممة لشحذ قدراتهم على الملاحظة وزيادة حساسياتهم للمشكلات المحيطة وتقوية إدراكهم لخصائص الأشياء التى يتعاملون معها، وتبصيرهم بأنماطهم السلوكية المعتادة التى قد تؤثر بصورة سلبية على معالجتهم للمشكلات بطريقة إبداعية.

تتضمن التدريبات التى يمارسها المشاركون فى هذه الجلسة ما يأتى:

أولا: استخدام ثلاثة أنماط من المثيرات البصرية، هى:

أ- **الأشكال المخفية:** وهى رسومات معقدة إذا أمعنت النظر إليها سوف تكتشف أشكالا لم تدركها للوهلة الأولى.

ب- **الصور الخادعة:** وهى صور أو أشكال تبدو للناظر على غير حقيقتها.

ج- **الأشكال المعكوسة:** وهى رسومات مصممة بطريقة تجعلنا نرى شيئا إذا ركزنا النظر على الشكل، بينما نرى شيئا آخر إذا ركزنا النظر على الخلفية أو الأرضية.

وتهدف هذه التدريبات إلى توضيح الأثر السلبى المحتمل للخبرة السابقة وأنماط الإدراك المعتادة على تحديد هامش الاستجابة للمثيرات وإعاقة عملية الإدراك الكامل لما ينطوى عليه المثير من تنوع أو تعدد فى مكوناته، كما تهدف إلى تدريب المشاركين على التمهل فى إصدار الأحكام، والعمل الجاد فى البحث عن المعلومات، والمرونة فى التفكير، ودقة الملاحظة.

ثانيا: استخدام قائمة شطب الفئات الوصفية:

يطلب من المشاركين فى هذا التمرين ذكر كل الخصائص الممكنة لشئ معروف كالقلم مثلا. ولمساعدتهم فى إعطاء استجابات غير عادية يتم تدريبهم على استخدام قائمة شطب تتضمن تصنيفا للخصائص ضمن فئات من بينها:

الوظيفة أو المهمة التى يؤديها، المادة التى يتكون منها، شكله، لونه، ملمسه، وزنه، طعمه، الوقت الذى يستخدم فيه، حجمه، الصوت الذى يحدثه، ... إلخ. وتعمل كل عبارة أو كلمة فى القائمة بمثابة محفز أو مثير للتفكير من أجل ملاحظة كل ما يمكن أن يرتبط بالشئ من خصائص أو صفات.

أما إذا كان الأمر يتعلق بموقف أو ظاهرة فإن قائمة الشطب تتضمن أسئلة استيضاحية تبدأ بألفاظ الاستفهام المعروفة:

من ..؟ ماذا ..؟ أين..؟ لماذا..؟ كيف..؟ متى..؟

الجلسة التاسعة:

يتدرب المشاركون فى هذه الجلسة على القيام بجميع مراحل عملية "حل المشكلات الإبداعى" باستخدام مشكلة تطبيقية، ويعمل المشاركون فى هذه الجلسة ضمن مجموعات صغيرة حتى يكتسبوا خبرة فى العمل ضمن فريق بإشراف محدود من قبل المدرب.

الجلسة العاشرة:

تهدف هذه الجلسة إلى تحسين مهارات المشاركين فى إيجاد الأفكار بعد أن تدربوا فى الجلسة الثامنة لتحسين مهاراتهم فى إيجاد الحقائق من خلال استخدام قائمة شطب الفئات الوصفية. ويستخدم المشاركون لهذا الغرض قائمة شطب تتضمن ثلاثة أفعال تغيرية لمعالجة الشئ، هى:

كبر، صغر، وأعد الترتيب ...

وتوضح هذه الأفعال فى القائمة على شكل أسئلة أو صيغ طلبية، مثل:

استبدل! أعكس! ادمج! عدل! كبر! فكر فى استعمالا أخرى! أعد الترتيب أو التنظيم!

الجلسة الحادية عشرة:

تخصص هذه الجلسة لتطوير مهارات المشاركين فى المرحلة الثالثة من مراحل عملية "حل المشكلات الإبداعى"، وهى مرحلة إيجاد الحل، وتقسم التدريبات فيها إلى قسمين:

القسم الأول:

ويركز على توليد الأفكار الغريبة كوسيلة للوصول إلى حلول إبداعية باستخدام صيغ الأفعال الاستفهامية أو الطلبية المشاركة إليها فى الجلسة العاشرة.

القسم الثانى:

ويركز على استخدام معايير التقييم لاختيار الأفكار أو الحلول الواعدة. ويتم ذلك عن طريق أعطاء تقدير لكل فكرة أو اقتراح على مقياس متدرج من ثلاث نقاط: جيد (٣)، حسن (٢)، ضعيف (١). ويمكن أن تؤدى عملية التقييم الإبداعى – كما يسميها جوردن إلى توليد أفكار إبداعية جديدة.

الجلسة الثانية عشر:

تهدف هذه الجلسة إلى تدريب المشاركين على ممارسة جميع مراحل عمليات "حل المشكلات الإبداعى". وهى الجلسة الثالثة فى "دورة الخبرة" التى تضم أربع جلسات مكرسة لتطوير مهارات المشاركين فى تناول جميع جوانب العملية الإبداعية فى حل المشكلات. ويتعرض المشاركون خلال هذه الجلسة لخبرة العمل وفق ثلاث أنماط.

- العمل المنفرد أو الاستقلالى.
- العمل مع عضو آخر من المجموعة.
- العمل على مجموعة صغيرة.

كما يمارس خلال العمل مع مجمعة صغيرة أدوار قائد المجموعة والسكرتير الذى يقوم بالتسجيل والعضو العادى.

وتتاح للمشاركين فى هذه الجلسة فرصة لفحص أثر خبرة الاحتضان فى العملية الإبداعية لحل المشكلات، حيث يصف كل منهم مشكلة محيرة أو غامضة يختارها بنفسه ليعمل على حلها، ثم يطلب منهم المدرب نسيان المشكلات حتى صباح اليوم التالى، وعندما يعودون لمكان التدريب فى اليوم التالى يسألهم المدرب عما توصلوا إليه من أفكار حول المشكلة بعد فترة الاحتضان، ويترك لهم الخيار فى تغيير المشكلة التى يرغبون فى التعامل معها فى ضوء ما تعلموه وتدربوا عليه خلال الجلسات السابقة.

الجلسة الثالثة عشرة:

تركز هذه الجلسة على مرحلة قبول الحل فى العملية لإبداعية، وتهدف إلى شحذ قدرات المشاركين على تسويق الفكرة أو إقناع ذوى العلاقة بالحل الذى يتم التوصل إليه. ويستند التمرين الرئيسى فى هذه الجلسة إلى الافتراض بأن المشاركين قد لاحظوا الإمكانات والفرص التى تهيؤها عملية "حل المشكلات

الإبداعى" خلال جلسات التدريب السابقة، وأنهم يرغبون فى تسويق الأفكار لأشخاص ومجموعات أخرى عندما يعودون إلى عملهم. يبدأ التمرين بإعطائهم قائمة شطب تتألف من الكلمات: "من، ماذا، متى وأني، لماذا، وكيف" وعلى افتراض أن الإجابات واضحة لدى المشاركين بالنسبة لأسئلة من ولماذا، فإنه يطالب بتوليد كل الأفكار الممكنة للإجابة عن الأسئلة المتبقية، وتسجيلها على ورقة ضمن كل عمود من الأعمدة الثلاثة المعنونة بماذا، أين ومتى وكيف. ثم يقوم المشارك بوضع إشارة أمام كل فكرة قوية وواعدة فى الأعمدة الثلاثة، ثم يمارس عملية التوليف أو المطابقة القسرية بين الفكرة التى يختارها فى أحد الأعمدة وما يقابلها فى العمودين الآخرين.

وتتكرر هذه العملية حتى تستنفذ جميع الأفكار المدونة. وإذا افترضنا أن مشاركا توصل إلى عشرين فكرة فى كل عمود، وتمكن من إجراء المطابقة القسرية لجميع الأفكار فى الأعمدة الثلاثة، فإنه سوف يحصل على ثمانية آلاف بديل أو احتمال.

وعلى الرغم من أن بعض هذه البدائل قد لا يكون ذا قيمة، فإن الاحتمال كبير بأن بعضها الآخر يشكل أساس جيدا لتطوير خطط إبداعية أكثر عمقا وفائدة.

الجلسة الرابعة عشرة:

تخصص هذه الجلسة للتدريب الفردى على ممارسة جميع مراحل عملية "حل المشكلات الإبداعى" فى معالجة مشكلة يختارها بنفسه ودون مساعدة المدرب. وبعد الانتهاء من العمل يعرض كل مشارك ما توصل إليه ويتبادل الرأى مع المشاركين، كما يقوم المدرب بعرض ملاحظاته وتلخيص أعمال الجلسة.

الجلسة الخامسة عشرة:

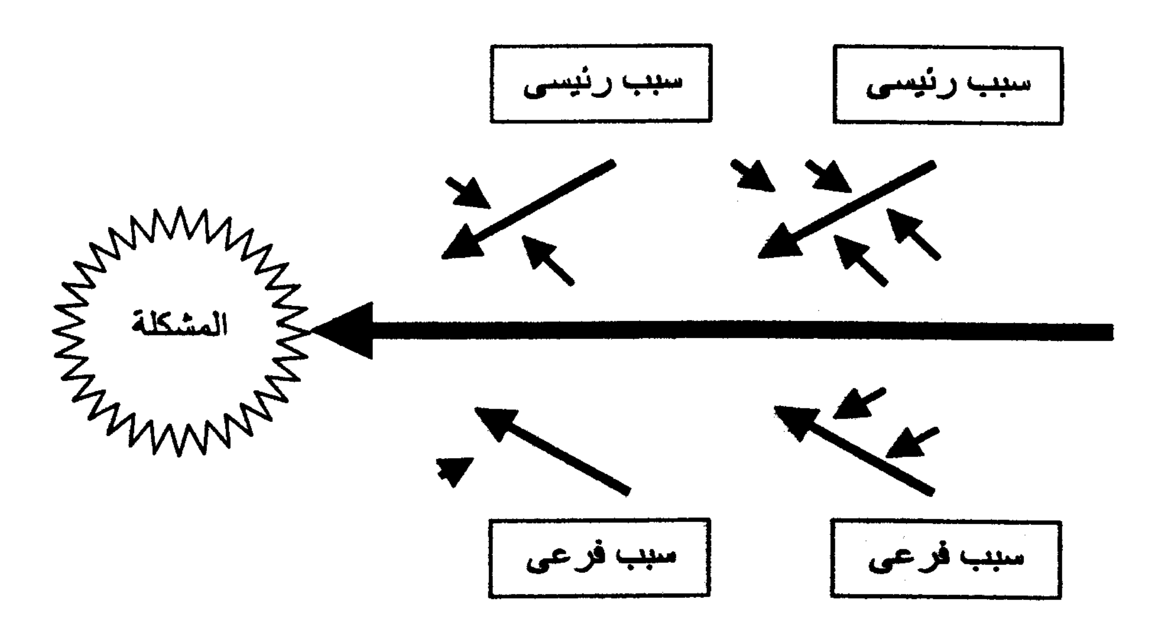
يتدرب المشاركون فى هذه الجلسة على استخدام أساليب وتقنيات حل المشكلات الإبداعى فى اتخاذ قرار عاجل بخصوص مشكلة عملية تتطلب إجراء عاجلا. ويحاول المشاركون تحديد ما يجب عمله من خلال تطبيق جميع مراحل العملية بسرعة، عن طريق إعطاء الفكرة الأولى التى تخطر على الذهن وبعض الأفكار الإضافية التى لا تتطلب بحثا أو غوصا فى أعماق المشكلة.

الجلسة السادسة عشرة:

يقوم المشاركون والمدرب بمراجعة مركزة للبرنامج التدريبى بكامله. ويجيب المدرب خلالها هذه الجلسة على أسئلة المشاركين كما يناقش معهم خبراته مع مجموعة أخرى ويناقش المشاركون خبراتهم فى البرنامج وخططهم المستقبلية.

حالات ومواقف عملية

١- استخدام التحليل الآتى فى بيان أسباب انخفاض معدل رضا العملاء في إحدى الشركات[١].



(١) د. سيد الهوارى – اتخاذ القرارات – مرجع سبق ذكره.

٢- أنت مدير مصنع ألواح بلاستيك وجاء إليك أحد العمال وقال لك يا سيادة المدير لقد وجدنا مواد سوداء على ألواح البلاستيك فى عملية التصنيع وأنا اقترح وقف الإنتاج.

كيف يمكنك تشخيص المشكلة باستخدام الأسئلة الأربعة (الأصدقاء)؟

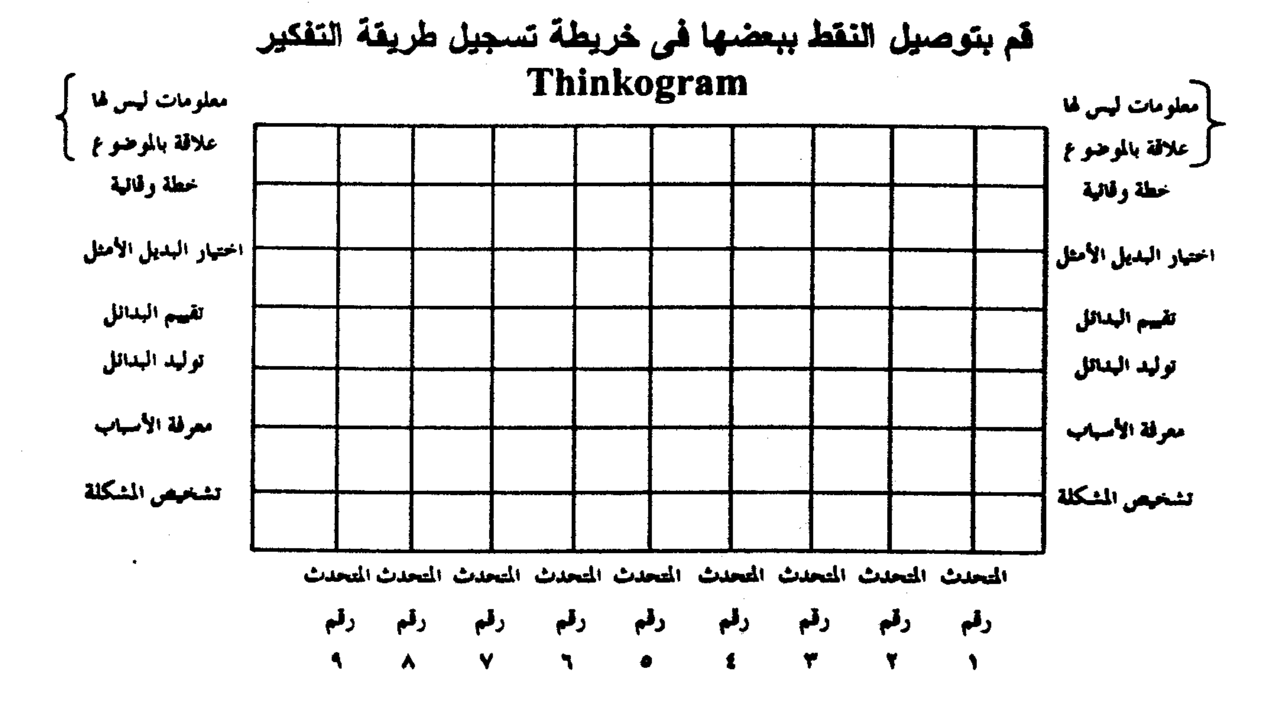
ماذا؟

أين؟

متى؟

المدى؟

٣- اقرأ ثلاث صفحات فقط من محضر لجنة مجلس الإدارة المرفق ثم ارسم طريقة التفكير للجنة المجلس، وذلك من خلال تسجيل ارتباط كلام كل متحدث بمرحلة تشخيص المشكلة واتخاذ القرارات. وذلك بوضع نقطة واضحة بين العمود الأفقى والرأسى



هل طريقة تفكير المجموعة طريقة منطقية رشيدة؟ لماذا؟ أذكر؟

حالة عملية[1]

كيف تخرجون شركة By..By من خندق الفناء؟

منذ بعض سنوات عين السيد الدكتور أحمد عبد المجيد رئيسا لمجلس إدارة شركة By .. By إحدى الشركات الاستثمارية الصناعية اليابانية "الذى قام بدوره باستحداث وظيفة جديدة لم تكن ضمن مسميات الوظائف الواردة فى جدول ترتيب الوظائف الخاص بهذه الشركة حيث أطلق على هذه الوظيفة مسمى "مدير عام إدارة تخطيط العمليات". ويرجع السبب فى استحداث هذه الوظيفة إلى ارتباك العلميات الإنتاجية داخل الشركة واهتزاز سمعتها على مستوى السوق الحلى والأجنبى الأمر الذى أدى إلى انخفاض معدلات الإنتاج والتوزيع هذا ولقد قام الدكتور عبد المجيد بتعيين السيد أحمد الجمل فى هذه الوظيفة الحاكمة نظرا لكفاءته المشهود لها من قبل المتعاملين مع داخل السوق من جهة والممارسين للعمل داخل نفس القطاع من جهة أخرى فضلا عن إخلاصه وأمانته وجهوده الكبيرة التى أدت إلى نجاحه بشكل منقطع النظير فى الوقت الذى لم يتجاوز عمره ٣٥ سنة. وعلى أثر تعيين السيد أحمد فى هذه الوظيفة تم عقد اجتماع موسع يجمع بين مديرى العموم ومديرى الإدارات الرئيسية التى تشكل الهيكل التنظيمى لهذه الشركة لمناقشة الأوضاع المتدنية فى الشركة على أثر الخسارة المتتالية للشركة خلال السنوات الأربع الأخيرة والتى تهددها بالإفلاس.

هذا ولقد أسفر الاجتماع الذى عقد بين القيادات الإدارية داخل الشركة عن مجموعة من البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشاكل التى تواجهها الشركة حيث تم التوصل إلى النقاط الرئيسية التالية:

١- مرت الشركة خلال السنوات القليلة الماضية بمرحلة الانكماش المستمر التدريجى فى مجال الإنتاج والتشغيل والاستثمار والتسويق.

(١) د. نبيل الحسينى النجار – الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة – الشركة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة.

٢- الهيكل الوظيفى القائم أصبح لا يتناسب مع معدلات التوظيف المحققة وتلك المتوقعة خلال السنوات القادمة مما حدا بالإدارة العليا للشركة باستصدار مجموعة من القرارات المتمثلة فى إلغاء بعض الوظائف تارة، والتفكير فى استحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل تارة أخرى.

٣- أن هناك ٧ منتجات رئيسية تمثل عصب الإنتاج بالشركة، ولا يوجد حتى الأن نظام متكامل للتحكم السليم فى مدخلات ومخرجات هذه المنتجات مما يضمن أعلى اقتصاديات لإنتاجها، وأن التركيز على هذه المجموعة من المنتجات يمكن أن يحقق أعلى اقتصاديات على مستوى الشركة من ناحية وتعميم التجربة فى المستقبل على مستوى الشركة من ناحية أخرى شريطة السير على هدى من الخطوات العملية التى تتواءم مع الأسس والأصول العملية الحديثة القابلة للتطبيق.

٤- ليس هناك توصيف دقيق محدد مسبوق بتحديد دقيق لقوة ونوعية العمل اللازمة لمختلف أوجه النشاط بالشركة.

٥- أن جزءا كبيرا من الإخفاق الذى أصيبت به الشركة يعمزى إلى أسباب أخرى – خلاف ما ذكر سابقا – تتمثل فى الآتى:

أ- ضياع جزء كبير من المواد المستخدمة فى العملية الإنتاجية أثناء فترات التشغيل الفعلية (ارتفاع نسبة الفاقد والتلف من المواد المستخدمة).

ب- عدم توفر بعض المعدات الحديثة التكنيك واللازمة – بشكل حاكم – فإدارة بعض مراحل التشغيل الهامة.

ج- أن أسعار المواد المستخدمة تتسم بالتصاعد التدريجى خلال السنوات الأربعة السابقة. ومع ذلك فالشركة لم تحاول البحث عن بدائل سليمة

لهذه الأنواع فضلا عن عدم اعتنائها بإجراء مناقصات عامة للحصول على أفضل العروض المقدمة.

د- مقاومة تغيير العاملين لأى نظام مستحدث فى العملية التشغيلية لأسباب لم يتم دراستها بعد.

هـ-عدم وجود تنظيم داخلى سليم للمخازن. والجدير بالملاحظة أن أخصائى الشراء والمخازن لا يستخدمون أسلوب كروت الصنف فى تحديد الأرصدة المخزنية المتوفرة داخل المخزن.

و- بالبحث والدراسة وجد أن هيكل القوى العاملة داخل الإدارات المختلفة أما أنها تتسم بالضخامة تارة أو تتصف بالعجز النوعى والكمى تارة أخرى.

ز- أن تسعير المنتجات التامة الصنع يتم فقط طبقا للأسلوب الذى يعتمد على الدراسة النظرية لمدخلات العمليات التشغيلية داخل حدود ونطاق الشركة مع إضافة هامش الربح المطلوب دون ما النظر بعين الاعتبار إلى متغيرات السوق المحلى والأجنبى واعتبار إلى متغيرات السوق المحلى والأجنبى واعتبارات المنافسة.

ح- أن هناك مشكلة تمويلية تنطوى على سوء توظيف الأموال المستثمرة وتظهر هذه الصورة بجلاء فى المظاهر التالية:

١- معاناة الشركة من عسر مالى واضح ...

٢- وجود تراكمات مخزنية فى المنتجات التامة الصنع البطيئة الدوران.

٣- أنه على الرغم من وجود صنفين من الأصناف السبعة المنتجة تتسم معدل دورانهم بالسرعة، إلا أن إنتاج الشركة منها محدود للغاية وتم تصريفه بمجرد الانتهاء من مرحلة إنتاجه على خطوط الإنتاج الخاصة به.

٤- لجوء بعض مؤسسى الشركة إلى الاقتراض من البنوك بمعدلات فائدة تصل ٢٥% من قيمة الأموال المقترضة فى الوقت الذى نجد فيه أن توظيف هذه الأموال لا يتم بالأسلوب السليم وفى المكان الصحيح مما يترتب عليه مزيد من الأعباء المالية التى تقع على كاهل المنشأة فى الوقت الذى لا قدرة لها على تحمل مثل هذه الأعباء المتزايدة.

ط- لوحظ أن هناك تسربا للعمالة من الشركة إلى الشركات الأخرى المنافسة لأسباب عديدة منها، ما هو مرتبط بضعف نظم الحوافز المنصرفة للعاملين - وهى نتيجة طبيعية نشأت على أثر الخسارة المتتالية لهذه الشركة - واتسام معظم الوظائف بالشركة بأنها مغلقة. بمعنى أن فرص الترقى للوظائف الأعلى غير متاحة فى الوقت الراهن من ناحية أخرى. وبصفة عامة فإن النتيجة التى ترتب على هذا الاستنزاف تمثلت فى عدم توفر الكوادر المتخصصة القادرة على التخطيط لسياسات الشركة، ولا سيما إذا علمنا أن ٨٥% من حجم هذا التسرب يمثل الفئات الحاكمة من ذوى الكوادر المتخصصة العاملة فى المجالات التخطيطية المختلفة.

ى- عدم وجود إدارة أو قسم يمارس أنشطة بحوث التسويق داخل السوق مما يترتب عليه أن إدارة الإنتاج تعمل فى فراغ دون ما اعتبار للأسس الموضوعية التى يجب أن يستند إليه القائمون على إدارة العمليات التشغيلية فى تحديد معدلات الإنتاج المناسبة التى تتفق واحتياجات الأسواق (المحلية - الخارجية).

ك- اتضح أيضا أن مجال الترويج والإعلان من المجالات التى لم تجد الاهتمام والعناية الجدير بأهميتها وخطورتها التى تتناسب مع ثقل ووزن هذه الإدارة فى إدارة وتحريك الأنشطة التسويقية.

وبعد استعراض النقاط السابقة تم الاتفاق على إجراء دراسة موسعة تستهدف تحقيق ما يلى:

أ- إعادة الهيكلة (تطوير الهيكل التنظيمى) للشركة بما يتفق والنمو الإنتاجى الحالى والمتوقع وبحيث يتسم التطوير بالمرونة اللازمة لمواجهة المواقف المحملة خلال السنوات الخمس القادمة.

ب- إعادة تنظيم مدخلات ومخرجات الأصناف السبعة الرئيسية.

ج- إعادة توزيع العمالة فى الحدود التى تسمح بها الظروف والقواعد والقوانين السائدة.

د- وضع توصيف محدود لكل قطاع فى صورة Office Manual.

هـ- تحديد المشكلة التى تعانى منها الشركة تحديدا دقيقا لمعرفة الأسباب الحقيقية وراء الخسارة المتتالية التى أصيبت بها الشركة خلال السنوات الأربعة السابقة.

و- توصل المجتمعون إلى أن جزءا ضخما من الأسباب السابقة يرجع إلى ما يلى:

* معوقات إنتاجية.
* أسباب تمويلية.
* معوقات تسويقية.
* معوقات مرتبطة بمجالى الشراء والتخزين.
* معوقات بشرية.

ولقد اتفق الجميع على أن علاج المشاكل السابقة يستوجب البدء فى القيام بمجموعة من الدراسات الميدانية التى تتطلب فرق عمل كاملة للبحث والدراسة لجوانب هذه المشكلة ومن ثم وضع الحلول المناسبة.

فإذا طلب منك أن تخرج شركة By..By من خندق الفناء فماذا تقدم من حلول ومقترحات وفقا للمنهج الإبدعى فى حل المشكلاتس

حالة عملية

شركة مين لاين فود سريفس المحدودة

لماذا لا يكون العاملون لدينا أكثر إبداعا؟[1]

جلس السيد/ أحمد البنا – رئيس شركة مين لاين فود سيرفس المحدودة متطلعا إلى لقاء هذا الاثنين مع مساعديه الخمسة، وتحدث إلى سكرتيره قائلا: "آمل أن يكون هذا الصباح هو الذى آمله .. إننا بحاجة إلى اختراق أسلوب تفكيرنا فيما يتعلق بالشركة، لقد طلبت المديرين لاجتماع اليوم".

وبعد تبادل تحيات صباح الاثنين المعتادة، بدأ السيد/ أحمد فى عرض الموضوع الرئيسى لاجتماع اليوم، فعبر أولا عن سعادته بعدم تخلف أحد، منوها إلى أن لديهم تفكير عميقا اليوم. "إن رؤيتى للمشكلة ملخصها أن الشركة بحاجة لتنويع خدمتنا الرئيسية". هكذا لخص أحمد المشكلة. وأوضح للأعضاء أنه على مدى ثلاثين عاما فإن شركتهم تقوم ببيع آلات ومتطلبات الخدمة بالكافتيريات على أساس انتشار جغرافى. وأشار فى حديثه إلى الأعضاء بأن هذا العمل الذى تتولاه الشركة يتسم بالمنافسة الحادة فضلا عن ضآلة الربح إلى مدى بعيد.

كما أوضح السيد/ بنسون أن الكثير من الإجراءات التى اقترحها لخفض النفقات – والتى كانت محل اعتراض أعضاء المجلس – هى التى مكنتهم الآن من تحقيق قدر من الربحية. وذكرهم بأنه وإن كانت نسبة الربح لديهم إلى المبيعات لا تزيد عن ٢% وهى نسبة قد لا ترضى كثيرا رجل الشارع، إلا أنهم ما زالوا يفعلون الأفضل كثيرا عن منافسيهم، "ومع ذلك، فمن الواضح بالنسبة لى أنه علينا تنويع أنشطتنا. فنحن نركز تركيزا شديدا جدا على مجال خدمات التغذية، بينما أرى أن المشكلة هى أنه يتعين علينا استخدام جزء من رأسمالنا لندخل محلات الغذاء والمطاعم".

---

(١) جارى ديسلر – أساسيات الإدارة – دار المريخ.

ثم أنهى حديثه مذكرا إياهم بأن هذا هو سبب اجتماع اليوم، وأن عليهم كما أخبرهم فى مذكرة سابقة أن يقرروا إلى أى نوع من المطاعم سيوجهون جزء من استثماراتهم.

وكان أول المتحدثين بعد ذلك هو السيد/ محمود (مدر إدارة العملاء) حيث اعتبر أن الاقتراح الذى قدمه السيد/ أحمد بشأن توجيه جزء من رأس المال إلى المطعام بمثابة نوع من القيود على البدائل المتاحة أمامهم، واقترح أن تقوم الشركة بالدخول فى مجال استثمار جديد وهو افتتاح سلسلة من المتاجر التى تعرف باسم "متاجر الحدائق".

وأجاب أحمد بحدة: "يكفينا فلسفة يا محمود، فبديهى أننا فى مجال صناعة ا لطعام وعلينا أ نتمسك بذلك". وأردف قائلا: هناك نصيحة قالها لى أبى: "إن كنت صانع أحذية فعليك أن تتمسك بها إلى الأبد".

ورد محمود متهكما: "ربما كان ذلك صحيحا يا أحمدس، إلا أننا لم نعد نجد صانعى أحذية حولنا هذه الأيام، فربما كانوا متمسكون بها جدا فى الأزمان الماضية".

وبشئ من الضيق تسائل السيد/ أحمد عما إذا كانت هناك اقتراحات محددة بشأن موضوع المطاعم، فتحدث مدير مبيعات المنشأة السيد/ إبراهيم، فاقترح إنشاء سلسة من عشرة مطاعم ممتازة يطلق عليها نادى المديرين. ولا يأكل فهيا إلا من يحمل بطاقة عضوية تكلفه ٥٠ جنيها سنويا. ويكون الجرسونات بهذه المطاعم لديهم القدرة على الحديث فضلا عن جاذبية المنظر. ثم ختم اقتراحه بأنه يعلم أن المطاعم الفاخرة آخذة فى التقلص والانخفاض، ومع ذلك فما زال هناك طلب كبير على هذا النوع من المطاعم الفاخرة التى تناسب الصفوة.

وأجاب السيد/ أحمد بأنه يطلب منهم أفكارا جديدة، أما تلك التى تقدم بها السيد/ إبراهيم، فقد جربت مرات عديدة فى الماضى وفشلت. ثم تسائل عن أفكار أخرى جديدة.

وتحدث بعد ذلك السيد/ حازم (مدير عمليات البيع)، فقال إنه يعرض اقتراحا جنونيا بإنشاء سلسلة من المطاعم المستقلة لتقديم الوجبات السريعة، ويطلق عليها مطاعم "الخدمة النفاثة". وبحيث يكون كل مطعم مصنوعا من الفيبرجلاس على شكل مخروط أمامى، والمكان المخصص للطيار فى الطائرة البوينج ٧٤٧. وسيرتدى جميع العاملين الملابس المخصصة للمضيفين الجويين، كما ستقوم الشركة بلصق الملصقات الخاصة بالرحلات الجوية على جدران المطاعم، أما ملاحات الملح والفلفل فستتخذ شكل الطائرات النفاثة، وستصمم درورات المياه فى هذه المطاعم بنفس الأسلوب الموجود فى الطائرات.

وعلق أحمد حانقا: "شكرا يا حازمس، سأعود الاتصال بك حين نفكر فى الاندماج مع شركة بان أمريكان أو شركة الطيران الشرقية. ربما كنت بحاجة لرحلة بالطيران، فقد تكون تبذل جهدا كبيرا فى العمل" ثم تساءل بعد ذلك عن عن أى مقترحات جديدة.

وكان الدور بعد ذلك على السيد/ هاشم. الذى نظر حوله متفحصا زملائه، قبل أن يطرح اقتراحه. فأشار إلى أن هناك مرحلة جديدة تتسم بمقاومة التجديد والحنين إلى القديم تجتاح البلاد ومن ثم فهو يقترح إنشاء سلسلة من المطاعم البسيطة فى أنحاء البلاد، وأن يطلق عليها (G.O.F.F) وهى الحروف الأولى من كلمات Good Old Fashion Food أو (الطعام الجيد على الطراز القديم). وأوضح أن كراسى ومناضد هذه المطاعم ستكون من أخشاب الصنوبر، بينما يرتدى الجرسونات الزى الخاص بالفراعنة.

وعلق أحمد قائلا: أنه بالرغم من أن الاقتراح ليس سيئا تماما، إلا أنه يشبه تجربة تمت فى "نيوانجلند" ولم يكن لها نصيب من النجاح شأنها فى ذلك شأن تلك المطاعم الرخيصة التى توجد على جانبى الطريق. وأخيرا أتى الدور على السيدة/ هالة (مدير الرقابة على الجودة).

قالت إنها تقدم فكرة أساسية، ويمكن أن يؤخذ بها بكل بساطة إن شاءوا ذلك، وإن كانت ترى أنها تقدم فكرة على جانب كبير من الأهمية. وأوضحت السيدة/ هالة أن بالولايات المتحدة الأمريكية العديد من سلسلة مطاعم ماكدونالد وما يشبهها، ولكن الغالبية من المواطنين لا يستطيعون تناول طعامهم فى مطاعم الدرجة الأولى. واقترحت أن تعيد الشركة مرة أخرى الموضة القديمة المتمثلة فى الغذاء فى عبوات ألمونيوم خارجية، وهى ترى أن يتم ذلك على نطاق كبير من خلال حمالين مبتسمين، وصفارات القطار الحقيقية، كما اقترحت أن يطلق على هذه السلسلة من المطاعم اسم "غذاء ديانا".

وعلق السيد/ أحمدس على هذا الاقتراح بأنه غير ممكن التطبيق، فالحياة قد تطورت بالنسبة لـــه، كتطورها بالنسبة للسيارة الفورد موديل (T). ثم أنهى المناقشة، بأنهم تناقشوا بما فيه الكفاية وأجل اتخاذ قرار فى هذا الصدد إلى الأسبوع القادم، طلب منهم أن يبذلوا جهدا أكبر فى التفكير.

وحينما غادر الأعضاء حجرة الاجتماع .. تساءل السيد/ أحمد مع سكرتيره: "لماذا لا يستطيع رجالنا أن يكونوا أكثر إبداعا؟".

أسئلة:

١- بأى طريقة يشجع السيد/ أحمد عملية الإبداع؟

٢- ما هى أكثر الاقتراحات إبداعا من وجهة نظرك؟ ولماذا؟

٣- ما هو منهج السيد/ أحمد فى الحصول على الاقتراحات الخلاقة لمغامراته العملية الجديدة.

٤- هل ترى أن السيد/ أحمد كان صارما أم مرنا؟ ولماذا؟

٥- هل يتعين على السيد/ أحمد أن يرصد جائزة لأفضل الاقتراحات علل لما تقول.

حالة عملية

النموذج الأزرق(*)

"محمود إبراهيم" مدر مكتب فرعى لشركة التامين الغربية، ويعمل عنده عشرة موظفين وخمس سكرتيرات يخدمن ٣٥ عميل لهم تابع لنفس المكتب. إحدى المشكلات الرئيسية التى يواجهونها هى تخصيص مساعدة فى أعمال السكرتارية لكل العملاء، فطلبهم الدائم للسكرتيرات مصدر إزعاج لهن. أحيانا لا يكون لديهن أعمال كثيرة للقيام بها وأحيانا يكون غارقات فى العمل، وهو ما يزعج "محمود" والسكرتيرات كثيرا. فعندما تكون السكرتيرات مشغولات فإن المشاعر وحدة الانفعالات تزيد وتنفجر عندما يحاول أحد العملاء أن ينجز عمله هو قبل غيره. فى الأسبوع الماضى استقالت إحدى السكرتيرات لأنها "لم تعد تحتمل الفوضى فى المكتب". وبعض العملاء اشتكوا إلى "محمود" وأظهروا امتعاضهم بسبب انتظارهم لإحدى السكرتيرات لنسخ إحدى بوليصات التأمين، إذ أن الزبائن يمكن أن يغيروا رأيهم فى علمية التأمين إذا أخذت البوليصة وقتا طويلا للنسخ.

قرر "محمود" مؤخرا أن العمل يمكن أن يوضع لـــه جدول إذا قدم العملاء طلبات أعمالهم. يمكن أن تحلل الطلبات عندها ومن ثم يوزع العمل على السكرتيرات بطريقة فعالة. وقد صمم "محمود" نموذجا يطلب فيه معلومات عن نوع العمل وتاريخه المطلوب فيه إنجازه. وطبعت النماذج على ورق ازرق فاتح اللون لكى تتم ملاحظتها بسرعة، وأرسل كمية منها إلى كل عميل مرفقا بها المذكرة التالية:

(*) جيرى ل جرى – الإشراف – معهد الإدارة العامة – الرياض.

تجدون مرفقا مجموعة من النماذج الزرقاء التى ينبغى استخدامها لتقديم طلبات أعمالكم. ومع كل المشكلات التى صادفتنا لإنجاز أعمال السكرتارية، يجب أن يساعدنا هذا النموذج بشكل أفضل. عندما يوجد علم للسكرتيرات الرجاء تعبئة النموذج الأزرق وإرفاقه مع العمل الذى تريد إنجازه. أرجو أن تقدموا كل أعمالكم المطلوبة لى وأنا بدورى ساعين كلا منها للسكرتيرات. وهكذا يمكننا أن نستخدم أعمال السكرتارية بشكل فعال ونجعل السكرتيرات يعملن بطريقة أسرع. شكرا على تعاونكم.

وحتى الآن لم يقدم سوى عدد قليل من النماذج الزرقاء إلى "محمود"، وتحت "التاريخ المطلوب فيه إنجاز العمل" كتب الجميع "فى الحال" ومع أن عدد النماذج المرسلة قليلة حتى الآن، إلا أن السكرتيرات مشغولات كالعادة. هذا الصباح تلقى "محمود" مغلفا فارغا (لا اسم عليه) ويحتوى أحد النماذج الزرقاء، ومكتوب على النموذج رسالة. فيها كلام خارج وشتائم.

أسئلة للنقاش

١- لماذا فشل النموذج الأزرق.

٢- أى أجزاء من عملية تحليل المشكلة وصنع القرار لم يقم "محمود" بها؟

٣- هل هذا القرار جيد؟ لماذا أو لماذا لا؟

٤- ماذا ينبغى عليه أن يفعل لينقذ مشروع النموذج الأزرق؟

المراجـــع

(١) د. شوقى حسين عبد الله - أصول الإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨١ .

(٢) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى - الأصول العلمية لإدارة الأعمال - المكتبة العصرية - المنصورة ٢٠٠١.

(٣) وليم فاندرسال - المشرف الناجح فى الصناعة والهيئات الحكومية ترجمة د. عبد الهادى الجوهرى - المكتب الجامعى الحديث ١٩٩٨.

(٤) د. عصام الدين أبو علفة - مبادئ التنظيم والإدارة - الإسكندرية ٢٠٠٤

(٥) د. سيد الهوارى - الإدارة والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٦.

(٦) د. حامد رمضان - إدارة المنظمات - بدون ناشر - بدون سنة نشر.

(٧) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات - نظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج رقم ١٠١ إدارة البحوث والدراسات .

(٨) د. عمرو غنايم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - دار النهضة العربية - بيروت ١٩٨٢ .

(٩) د. سيد الهوارى - الإدارة الاصول والأسس العلمية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٧ .

(١٠) مصطفى نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - دار وائل للنشر - عمان ٢٠٠١

(١١) هارلردكونتر وآخرون - مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف ترجمة بشر العريض - بيروت ١٩٨٢ .

(١٢) د. صديق عفيفى وآخرون - الإدارة فى مشروعات الأعمال - الرياض ١٩٩٥ .

(١٣) د. كاسر منصور وآخرون - وظائف الإدارة - دار الحامد عمان ٢٠٠١ .

(١٤) د. محمود عساف - أصول الإدارة - دار الناشر العربى القاهرة ١٩٧٦ .

(١٥) د. محمد ماهر عليش - أصول التنظيم والإدارة فى المشروعات الحديثة - مكتبة عين شمس - القاهرة.

(١٦) د. على الشرقاوى - السياسات الإدارية - الإسكندرية

(١٧) د. بشير العلاف - أسس الإدارة الحديثة - دار اليازوى عمان ٢٠٠١ .

(١٨) د. خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩ .

(١٩) ج. هـ جاكسون - دورة حياة القواعد - مجلة اكاديمية الإدارة.

(٢٠) د. على الشريف وآخرون - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩ .

(٢١) هيثم هاشم - مبادئ الإدارة - جامعة دمشق ١٩٧٥ .

(٢٢) د. على الشرقاوى - إدارة الأعمال - الدار الجامعية - الإسكندرية ١٩٩٣ .

(٢٣) د. موسى اللوزى - التنظيم واجراءات العمل - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠١.

(٢٤) د. زكى محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - الكويت ١٩٨٨ .

(٢٥) محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب دار المسيرة عمان ١٩٩٩ .

(٢٦) د. فتحى محمد على - التنبؤ التجارى - مكتبة عين شمس بدون ناشر - بدون سنة نشر.

(٢٧) د. صلاح الشنواني - أصول إدارة الأعمال - دار النهضة العربية ١٩٩٥ .

(٢٨) د. محمد عباس حجازي - المحاسبة الإدارية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٢ .

(٢٩) د. أحمد محمد بسيوني - المحاسبة الإدارية - دار الكتاب للطباعة والنشر - جامعة الموصل ١٩٨٨ بغداد.

(٣٠) د. أحمد نور - المحاسبة الإدارية - دار النهضة العربية بيروت ١٩٨٦ .

(٣١) أكرم أحمد الطويل وآخرون - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - الموصل.

(٣٢) د. محي الدين عباس الأزهري - إدارة المشتريات دار الفكر العربي - القاهرة ١٩٧٧ .

(٣٣) د. على عبد المجيد عبده - إدارة المشتريات والمخازن - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٦٧ .

(٣٤) عزيز الحافظ - العملية الإدارية - دار المعارف بغداد ١٩٧٣ .

(٣٥) د. محمد سعيد عبد الفتاح - إدارة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢ .

(٣٦) د. غانم منجان موسى - إدارة المشتريات - دار الحرية للطباعة - بغداد ١٩٨٧ .

(٣٧) د. محمد الصيرفي - الأسلوب الكمي في تخطيط المشروعات - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٢ .

(٣٨) د. منصور البديوي - دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات - الدار الجامعية - الاسكندرية ١٩٨٧ .

(٣٩) رمضان عبد المعطى - شبكات الأعمال - معهد التخطيط القومى

(٤٠) د. تسير صبحى - التفكير الابداعى - معهد الإدارة العامة - عمان - الأردن

(٤١) سميرة عبده - العلاقة المتبادلة بين العبقرية والذكاء - دمشق - دار الكتاب العربى ١٩٨٩ .

(٤٢) د. سيد الهوارى - القائد التحويلى - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٦ .

(٤٣) محمود أمين زويل - الفكر الإدارى - مكتبة المعارف الجديدة - الاسكندرية

(٤٤) د. عماد عبد الوهاب الصباغ - الحاسوف فى إدارة الأعمال - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٦ .

(٤٥) د. فتحى عبد الرحمن جراون - الإبداع - دار الفكر - عمان ٢٠٠٢ .

المراجـــع الأجنبيـة

(1) De Bono. Six Thinking Hats. Penguin Books, 1985.

(2) Batty, Management Accountancy, 3th ed. London Mac Honald and Cevens Ld. 1971, p. 62.

(3) Casll. Moore, and Robert K. Jaedicke. Mangerial Accounting, 3rd er., Ohio: South Western Publishing Co., 1972, p. 579.

(4) Theo Haimann and W. Sco TT, Management Organization (New York: Houghton Mifflin Co., 1970, P. 105.

(5) James L. Riggs, Production Systems: Planning Analysiis and Control., 2re nd., New, John Wiley, Sons. IMC. 1986, p. 92.

(6) W. Ireson, and E. Gran (Editors) Hand book of industrial Engineering and Engineering and management Englewood Clifs: Prentice-Hall, Inc., 1962. p. 395.

(7) Richard Neushehl, Management by Sytem, New York: MC. Graw-Hill Book Co., 1960. o.g., Neus-chel defined "A procedure is a sequence of clerical operations. Musally in Volving Serveral People in one more Departments established of ensure uniform handing of are Lurring Transaction of the business.

(8) Harold Koonts, and Heinz Weihrich Management, Nintch Edition (New York: McGraw-Hill Book Complany 1988), p. 64.

(9) II Koomtz, and Co Donmel. Principle les at managemet. New York Mc Graw Book Complany 1920, p. 20.

(10) C.T. Hozngren: (Cost Accounting Amnagerial Wmphasis) Prentice Hall, 1967, p. 28.

(11) Glemn A. Welsch. Bdgting: Profit Planning and Control 3 rd Sngelwood 1971. p. 50.